

**ASPECTOS CLAVE DE LA GESTIÓN DEL ÁREA ENCARGADA DE LA
CONSECUCCIÓN DE OTROS INGRESOS PARA UNIEMPRESARIAL Y SU
INCIDENCIA EN SUS RESULTADOS.**

Presentado por:
NATALIA ROCIO PARRA SÁNCHEZ

Tutora:
CLAUDIA SOFIA CASTILLO

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL DE LA CÁMARA DE COMERCIO
DE BOGOTÁ – UNIEMPRESARIAL**

**ESCUELA DE POSGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA**

**BOGOTÁ, D.C.
FEBRERO DE 2018**

Contenido

Resumen.....	1
Introducción.....	2
1. Problema De Investigación.....	4
2. Objetivos	7
3. Justificación.....	8
4. Marco Contextual	9
4.1 Definición.....	9
4.2 Equipo de trabajo	10
4.3 Líneas de acción	12
5. Marco Teórico.....	18
6. Metodología.....	26
7. Desarrollo y Hallazgos.....	32
7.1 Cumplimiento de objetivos.....	32
7.2 Matrices de análisis de resultados	41
8 Conclusiones	48
9 Plan de Acción.....	49
Bibliografía	50
ANEXOS	52
1. Formato Guía Entrevista.....	52
1.1 Validación problema de investigación.....	52
1.2 Guía Entrevista a profundidad IES.....	53
1.3 Guía Entrevista Institución Especializada en Formación Empresarial.....	55
2. ANEXO: Política Apoyo a la Formación Uniempresarial	57
3. ANEXO: Transcripción de entrevistas.....	59
3.1 Transcripción Entrevistas a profundidad Primera fase de investigación.....	59
3.2 Transcripción Fase Dos De La Metodologia De Investigación	74
4. Validación de Formato Preguntas Entrevistas a Profundidad	100

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Organigrama Gerencia de Proyectos	10
Ilustración 2. Líneas de trabajo Gerencia de Proyectos.....	13
Ilustración 4 Participación en la generación de ingresos	16
Ilustración 5 Ciclo del Control de Gestión.....	20

Lista de Tablas

Tabla 1 Eje1: Visión de la Gerencia de Proyectos.....	5
Tabla 2 Eje 2: Retos de la Gerencia de Proyectos.....	5
Tabla 3 Concepto para pago de comisiones	14
Tabla 4 Gestión Comercial año 2016 y 2017	15
Tabla 5 Parámetros de medición IES.....	30
Tabla 6 Resultados entrevistas IES uno y dos	33
Tabla 7 Resultados Entrevista IES No. 3	37
Tabla 8 Resultados Institución Especializada en Educación Empresarial	40
Tabla 9 Matriz de Valoración Resultados Estructura Organizacional	41
Tabla 10 Matriz de Valoración Perfiles Laborales	42
Tabla 11 Matriz de Valoración Disponibilidad y Autonomía Presupuestal	44
Tabla 12 Matriz de Valoración Perspectivas de Crecimiento.....	45
Tabla 13 Recomendaciones.....	46

Resumen

La presente consultoría identifica los aspectos clave en la gestión del área que se encarga de garantizar los *otros ingresos* (diferentes a los generados por matrículas de estudiantes) para la Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá – Uniempresarial. Para lo anterior, se realizó, en primera instancia, un estudio exploratorio con el equipo de trabajo que determinó los factores estratégicos y operativos que, desde la experiencia de los colaboradores, se constituyen como los retos y la visión de la gestión. Posteriormente a través de una metodología de enfoque cualitativo no estructurado, se realizaron entrevistas a profundidad con representantes de tres instituciones de educación superior afines, para contrastar los hallazgos iniciales, en cuatro ejes temáticos: estructura organizacional, perfiles laborales, perspectivas de crecimiento y, disponibilidad y autonomía presupuestal. Finalmente se realizó el análisis del modelo de negocio de una institución privada dedicada a la educación no formal, que permitió conocer los factores diferenciales de la gestión empresarial.

Para el análisis de la información que se recolectó con las IES entrevistas, se realizó una matriz por cada eje temático, otorgando una valoración cuantitativa en una escala de 1 a 5 que depende del grado de incidencia e impacto en la gestión de la institución entrevistada. Los resultados permitieron presentar una serie de recomendaciones finales que se espera sirvan como base a los procesos de planeación estratégica en la Institución.

Introducción

El foco de esta investigación está centrado en el área que se encarga de garantizar los *otros ingresos* (diferentes a los generados por matrículas de estudiantes) para Uniempresarial; siendo parte del equipo de trabajo que se encarga de esta tarea, encontré en esta investigación una oportunidad de crecimiento laboral y personal para aportar a las bases de los procesos de planeación estratégica en la Institución con un alto grado de responsabilidad y sentido de pertenencia debido al rol que como autora y como colaboradora ejerzo.

Como se explica más adelante, Uniempresarial cuenta con una unidad de negocio estratégica para la diversificación de ingresos institucionales, el relacionamiento externo y el posicionamiento institucional. Actualmente se hace necesario identificar los factores de influencia directa e indirecta que intervienen en esta gestión y sus resultados.

La trayectoria y el reconocimiento de Uniempresarial, le ha permitido contar una unidad de gestión dedicada a consolidar esfuerzos para atender a la necesidad institucional de diversificación de ingresos. Adicionalmente esta unidad ha sido responsable de implementar estrategias de relacionamiento con el sector empresarial, para el desarrollo de iniciativas de formación que permitan generar rentabilidad para la institución.

La necesidad de realizar esta consultoría es identificada por la dirección de esta unidad de gestión institucional, considerando que la no consecución de las metas proyectadas invita a identificar los factores que tienen mayor incidencia en la gestión del área para viabilizar posibles alternativas de acción. Como objetivo secundario se determinó el análisis comparativo de los aspectos estratégicos y operativos a través de una metodología de investigación aplicada. Cada uno de los representantes de las instituciones que apoyaron el proceso de estudio comparativo, solicitaron absoluta la reserva de su nombre y del de la institución; en el desarrollo del presente trabajo se da estricto cumplimiento esta solicitud.

La investigación se ejecutó en dos momentos clave, inicialmente se hizo necesario lograr la precisión de la problemática principal a través de entrevistas con miembros del equipo y las directivas de la Institución para focalizar el objeto de investigación. Como segunda instancia, con el ánimo de contribuir al desarrollo de los objetivos de la presente consultoría se realizó una exploración cualitativa con tres instituciones de educación superior que permitió identificar factores o variables homogéneas relevantes para los resultados. A manera de complemento de esta segunda etapa, se consultó una cuarta institución de carácter privado especializada en formación empresarial con el ánimo de identificar factores diferenciales en su modelo de gestión como fuente de ingresos.

La guía de preguntas desarrollada para cada uno de los momentos metodológicos fue previamente validada por una persona externa a Uniempresarial, quien, a través de su experiencia y conocimiento en áreas afines a la estudiada, viabilizó la aplicabilidad de los mismos para garantizar la pertinencia de la información recolectada.

El último apartado de la consultoría presenta los hallazgos detectados durante el desarrollo metodológico y las recomendaciones que como autora se ponen a disposición de la institución como las bases para los procesos de planeación estratégica que se ejecuten en adelante.

Finalmente se considera pertinente, a manera de contexto, resaltar que la presente investigación puede contener un alto nivel de subjetividad y conocimiento empírico ya que se diseña y ejecuta en el marco de las políticas de apoyo a la formación de colaboradores en Uniempresarial que, por su enfoque, hace que los investigadores hagan parte del objeto de investigación.

1. Problema De Investigación

La Gerencia de Proyectos en Uniempresarial es considerada un área estratégica por tener a su cargo, entre otros, la consecución de importantes ingresos para la institución, desafortunadamente hasta al momento no ha logrado estabilizar el cumplimiento del 100% las metas proyectadas y, por lo tanto, se hace necesario identificar los factores que tienen mayor incidencia en esta problemática para viabilizar posibles alternativas de acción para el área.

La primera versión del problema de investigación se proyectó mediante una sesión de trabajo con la gerente de proyectos especiales en donde se determinó que el proyecto debería aportar al mejoramiento de los resultados de la Gerencia a través de la generación de una propuesta para la reestructuración de la política de comisiones de los colaboradores del área.

Sin embargo, teniendo en cuenta la presente consultoría, por su naturaleza, debe aportar un plan de acción para el área que le permita la implementación de acciones en el en el corto y mediano plazo, se establece la necesidad de implementar una metodología que permita validar si el abordaje del problema de investigación, planteado inicialmente, puede impactar de manera efectiva y suficiente de los resultados del área.

En esta línea se desarrollan de cinco entrevistas a profundidad (semiestructuradas) a colaboradores de todos los niveles jerárquicos relacionados directamente con el área para indagar sobre la visión prospectiva de la Gerencia y sus principales retos. Anexo (formato guía de entrevista). Cada entrevista realizada permitió identificar factores estratégicos claves y evidenció los diferentes retos que se enfrentan actualmente. Para facilitar el análisis de los resultados se clasificaron en dos grandes ejes, el primero la visión del área en la que se identifican factores estratégicos y operativos y, de otra parte, los retos (estratégicos y operativos) susceptibles a intervenir en busca de mejores resultados.

Tabla 1 Eje1: Visión de la Gerencia de Proyectos

Aspectos Estratégicos	Aspectos Operativos
<ul style="list-style-type: none"> • Currículos muy especializados • Perfiles especializados • Líder en tendencias internacionales • Fuerte en estrategias comerciales y en relacionamiento • Importante fuente de recursos para la institución 	<ul style="list-style-type: none"> • Correcta estructura organizacional • Comunicación abierta y transversal • Alto nivel de relacionamiento • Conformada por perfiles idóneos • Trabajo en equipo

Fuente: elaboración propia (2018)

Tabla 2 Eje 2: Retos de la Gerencia de Proyectos

Aspectos Estratégicos	Aspectos Operativos
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos económicos y de talento insuficientes • Falta de Conocimiento del sector - mercado • Falta de investigación y desarrollo • Falta del talento adecuado • Falta de perfiles especializados por actividad • Falta de alianzas público privadas • Falta de presupuesto • Falta de dirección única de las actividades a desarrollar 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de capacitación y recursos • Resistencia al cambio • Falta de comisiones y salarios variables adecuados • Falta de alineación de los objetivos personales del equipo con los institucionales. No se interiorizan los objetivos • Una débil estructura organizacional • Falta especialización y claridad de las tareas y funciones • Falta de claridad frente a la planeación estratégica de la institución • Falta de colaboradores con un perfil comercial adecuado • Falta de un discurso y un guion muy bien elaborado

-
- Bases de datos de empresas desactualizadas
 - Falta de un CRM
 - Falta de claridad de la estrategia
 - No contar con una estrategia de comunicación y mercadeo
 - Tener una proyección de ingresos alejada de la realidad
 - Falta material publicitario
-

Fuente: elaboración propia (2018)

Durante el desarrollo de la metodología para la identificación del problema se encontraron aspectos que los participantes destacaron como importantes y que por lo tanto se anexan a continuación como comentarios literales:

“ La GP es un área muy versátil y yo considero que a veces ser versátil no es adecuado en una institución que está sufriendo unos cambios tan significativos como los que tenemos en este momento, definitivamente se tiene que revisar si la GP se va a dedicar única y exclusivamente a la parte de consecución de recursos ... o se va dedicar a las prácticas de emprendimiento o las prácticas empresariales o si se va a dedicar al interior a hacer diplomados como opción de grado o si se va a dedicar a hacer relacionamiento...”

“la Gerencia de Proyectos, en este momento tiene que integrar lo privado y lo público, hay muchos temas en donde todavía ... nos falta un recorrido porque hay no solamente es dimensionar programas y un portafolio adecuado a nuestras necesidades en donde deberíamos orientarlo...”

2. Objetivos

Objetivo General

Identificar los aspectos clave en la gestión del área encargada de la consecución de otros ingresos para Uniempresarial y su incidencia en sus resultados.

Objetivos Específicos

- Identificar los aspectos estratégicos y operativos con mayor influencia en la gestión del área encargada de la consecución de otros ingresos de otras instituciones.
- Analizar los aspectos estratégicos y operativos con mayor influencia de otras instituciones que impactan la visión y los retos de la unidad
- Plantear recomendaciones finales que sirvan como las bases para los procesos de planeación estratégica que se ejecuten en adelante

3. Justificación

Como área estratégica en la generación de *otros ingresos*, la Gerencia de Proyectos de Uniempresarial (denominación del área institucional de estudio del presente trabajo), experimenta una latente necesidad de identificar los factores de influencia directa e indirecta que intervienen en la consecución metas proyectadas, respondiendo así, a la génesis de su creación y al valor agregado que se espera que genere.

De forma general las Instituciones de Educación Superior que pertenecen a la red DHLA, tienen grandes retos, uno de ellos en términos de cobertura, ya que están comprometidos con el propósito de contribuir a "...la descentralización educativa en Colombia que posibilite el acceso al mayor número de estudiantes y profesores al modelo de formación empresarial, utilizando entre otros el sistema de educación dual..." (Uniempresarial, 2012). Por otra parte, y dada su naturaleza, las instituciones de la DHLA deben velar por responder a las necesidades del sector productivo de manera eficiente y a través de la formación dual; lo cual, en el actual contexto de competitividad en el sector educativo, ha exigido a las IES buscar nuevas iniciativas para desarrollar proyectos y áreas complementarias al Core Business.

El constante crecimiento de Uniempresarial ha propiciado la necesidad de diversificar los ingresos institucionales, hasta el momento concentrados en las matrículas de pre y posgrado, a través del fortalecimiento de la Gerencia de Proyectos.

4. Marco Contextual

La Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá, Uniempresarial, ha demostrado desde su fundación en el año 2001, ser una Institución de Educación Superior comprometida con la formación de talento humano para el beneficio del sector empresarial de Bogotá y su región y; en consecuencia, del país, tal como se visualiza en la misión institucional de la misma “creada para potenciar dinámicas urbanas, por medio de programas de calidad y la transformación de personas. Con un modelo educativo que articula teoría y práctica en el aula y en la empresa” (Uniempresarial, 2018). Mediante sus acciones y procesos, ha logrado no sólo un crecimiento importante sino también un fortalecimiento como Institución.

La idea surge en 1996, cuando en el desarrollo de un convenio de cooperación técnica entre Alemania y Colombia, la Cámara de Industria y Comercio ColomboAlemana, por medio de la Agencia Alemana de Cooperación al Desarrollo (GTZ) le propone al gobierno alemán incluir un proyecto para iniciar en el país, en la educación superior, el modelo de formación universidad- empresa (modelo dual) que en Alemania funciona desde 1973 con las Brufasakademie, actualmente Duale Hochschule (DH). La GTZ presentó el modelo a la Cámara de Comercio de Bogotá, (CCB), quien por su interés en dar respuesta a las necesidades empresariales, de tener talento humano formado de acuerdo a la realidad empresarial y de la región participó activamente en el proyecto de creación de la Fundación Universitaria.

A continuación, se hace una descripción detallada de la estructura organizacional, el modelo de gestión y los resultados del área de Uniempresarial, la cual en adelante se denominara GP.

4.1 Definición

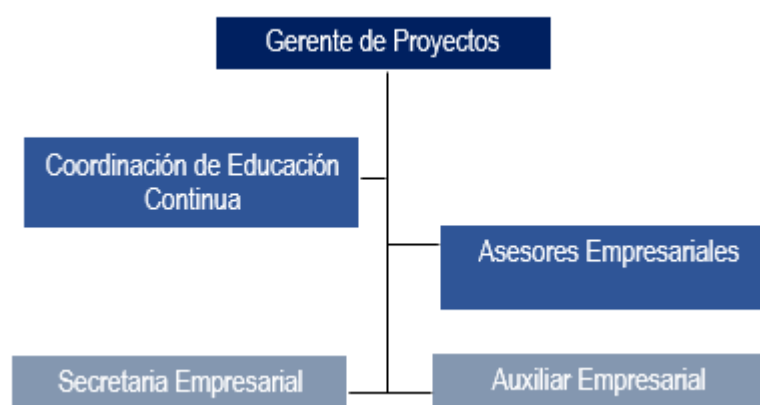
Gerencia de Proyectos de Uniempresarial: Área estratégica encargada de afianzar lazos entre la institución y el sector productivo, mediante acciones de

relacionamiento que promueven el aumento de la productividad y competitividad del sector empresarial en Bogotá y la región. Para lo anterior se crean espacios de coformación de profesionales y se ejecutan programas de formación continua, extensión e impacto social.

Aunque los antecedentes de esta gestión se remontan al año 2006, la Institución cuenta con información estadística desde el 2013, año en el que se crea la GP teniendo como primer proyecto la ejecución del programa *Pacto por el Trabajo Decente y Digno* en conjunto con la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico.

4.2 Equipo de trabajo

Ilustración 1 Organigrama Gerencia de Proyectos



Fuente: Elaboración Propia, Uniempresarial.

La unidad es liderada por una gerencia de orden táctico y que tienen como misión según se señala en el documento FU-DAT-022ESV1 del sistema de gestión de calidad, “Promover el desarrollo de proyectos de formación a través de la creación de convenios y/o contratos con entidades del sector público y privado que generen propuestas educativas basadas en el talento humano, la responsabilidad social y la generación de ingresos para la Institución”.

Al validar con la persona que se desempeña en ese cargo se logró establecer que la descripción, consignada en el documento, no contempla un

segundo eje de acción y responsabilidad que tiene que ver con liderar todos los procesos relacionados con la fase práctica de los estudiantes de pregrado y que contempla los siguientes indicadores:

- Cumplimiento y seguimiento a los indicadores de gestión, calidad y desarrollo de cada línea de ingresos de la gerencia.
- Consolidación de estrategias que impulsen la gestión comercial del equipo.
- Búsqueda de escenarios de alta calidad para el proceso de práctica laboral de los estudiantes.
- Resolución de conflictos de la fase empresarial de los estudiantes.

En este cargo se concentra el relacionamiento continuo con el sector productivo en la búsqueda de iniciativas y escenarios para gestión empresarial y el posicionamiento institucional.

Como segundo cargo táctico en el área, se identifica la coordinación de educación continua quien acompaña, supervisa y ejecuta el óptimo cumplimiento de las iniciativas que la Gerencia lidera. El cargo concentra el seguimiento efectivo de los indicadores y el diseño de proyectos de extensión, impacto social y de formación empresarial a la medida. Esta coordinación trabaja mancomunadamente con los asesores empresariales, para la organización y ejecución de los proyectos que surgen de la gestión comercial del asesor. Las actividades descritas, son congruentes con el documento de descripción y perfil del cargo del sistema de gestión de calidad FU-DAT-022ESV1 el cual presenta la misión del cargo como el “Diseño, desarrollo y seguimiento de propuestas autosostenibles desde lo académico y financiero de educación continua y proyectos especiales, velando por el cumplimiento de las políticas institucionales”. El cargo exige tener un excelente relacionamiento con los gremios y organizaciones para la consolidación de nuevas iniciativas y su respectivo seguimiento con los actores involucrados.

Los Asesores empresariales que hacen parte del equipo de la GP, constituyen el grupo comercial del área, su función es de carácter táctico, son responsables de la promoción del portafolio de servicios en las empresas co-

formadoras¹ y se encargan de garantizar espacios de práctica de calidad para los estudiantes de pregrado. El manual de cargo del asesor empresarial indica como objetivo misional: “Comercialización del portafolio de servicios de la Institución a nivel de educación continua y proyectos especiales, como también la consecución y mantenimiento de potenciales empresas para el desarrollo de prácticas empresariales por parte de los estudiantes” FU-DAT-022ESV1. La presente descripción del cargo permite discriminar en dos grupos fundamentales las actividades del asesor empresarial: gestión comercial y gestión proceso de práctica empresarial, las cuales serán el foco de análisis de la presente consultoría.

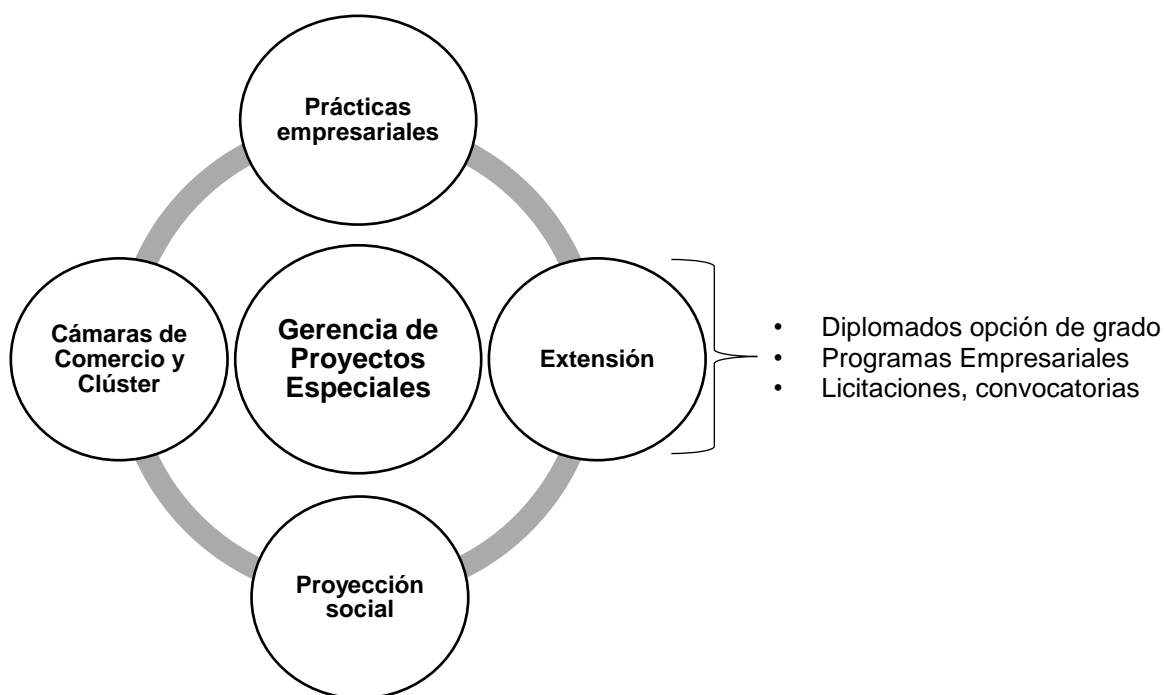
Finalmente, el área cuenta con dos cargos de soporte a la gestión; la secretaría empresarial brinda apoyo logístico y administrativo, atiende y direcciona las consultas de los públicos que atiende la GP. Por otra parte, el auxiliar empresarial, consolida la información del proceso de práctica, realiza la atención a estudiantes y concentra el seguimiento de vinculación de estudiantes por cada asesor empresarial.

4.3 Líneas de acción

Las líneas de acción que se desenvuelven a continuación se constituyen como el portafolio de servicios de la institución, en cada una se enuncian las iniciativas que la constituyen y su ejecución.

¹ Se define como empresa co-formadoras, a las empresas que posibilitan la apertura de una o varias plazas para la realización de la fase práctica de los estudiantes de pregrado; dichas organizaciones forman la red de empresas co-formadoras de Uniempresarial.

Ilustración 2. Líneas de trabajo Gerencia de Proyectos.



Fuente: Elaboración propia, Uniempresarial.

Prácticas Empresariales: la GP se encarga de la vinculación de los estudiantes de pregrado a las empresas co-formadoras. El propósito de esta gestión es asegurar espacios de formación adecuados para la fase práctica, que garanticen la aplicabilidad de los conocimientos adquiridos en la fase aula y que potencien las habilidades y competencias necesarias en los profesionales para desenvolverse con éxito en el sector productivo.

Los asesores empresariales, encargados de esta gestión, reciben un reconocimiento económico según lo estipulado en la política de pago de comisiones tipo I y II para este cargo. Este lineamiento se encuentra formalizado en el sistema de gestión de calidad bajo el código PL-DAT-004ESV3 y solo determina el pago de comisiones por ubicación de estudiantes en fase práctica.

Tabla 3 Concepto para pago de comisiones

Concepto	Valor	Requerimientos
COMISIONES ASESORES EMPRESARIALES TIPO I	\$ 368.192	<ul style="list-style-type: none"> - El valor del apoyo de sostenimiento que recibirá el estudiante por parte de la empresa, sea como mínimo de 1 SMMLV (salario mínimo mensual legal vigente), por cada mes por lo menos durante alguna de las dos fases. - Sea la primera vez que se genera comisión por consecución de empresa para el estudiante, sin importar el semestre en el que se encuentre.
COMISIONES ASESORES EMPRESARIALES TIPO II	\$ 184.096	<ul style="list-style-type: none"> - La práctica sea gratuita. - El pago sea inferior a 1 SMMLV (salario mínimo mensual legal vigente), por cada mes, por lo menos durante alguna de las dos fases. - Sea una consecución de una segunda práctica.

Fuente: Datos extraídos de la política de pago de comisiones.

Extensión: el área lidera todas las actividades relacionadas con la promoción y venta de programas de formación bajo las siguientes modalidades:

- Programas empresariales que se caracterizan por estructurarse académica y logísticamente a la medida de las necesidades de la organización
- Diplomados como opción de grado para estudiantes de pregrado
- Proyectos para convocatorias, concurso de méritos y otras alternativas de participación en alianzas con el público – privadas.

Para esta línea, se realiza la estructuración académica y financiera, el seguimiento, ejecución y cierre de resultados de todos los proyectos que ejecuta. La meta de ingresos fijada para el año 2017 para esta línea de acción es de \$ 550.000.000, de los cuales \$100.000.000, corresponden a diplomados como opción de grado de consecución por la coordinación de educación continua y el restante a formación empresarial a cargo de los asesores empresariales.

Proyección Social: la Gerencia ejecuta los proyectos institucionales que tienen como objetivo fundamental generar un beneficio social y empresarial a

través de la atención de necesidades específicas de poblaciones vulnerables. En esta línea de acción se desarrollan los programas técnicos laborales con los que cuenta la institución. Este tipo iniciativas requieren la participación conjunta de diversos actores, dado que las responsabilidades, alcance y financiación de los proyectos se determinan según el objeto del programa y su capacidad de aporte. La línea de trabajo de proyección social la encabeza la gerencia de proyectos en conjunto con la coordinación de educación continua debido al alto grado de dificultad para su consecución de los recursos.

Cámaras de Comercio e iniciativas de Clúster: en esta línea la GP desarrolla las iniciativas que nacen a partir de las Cámaras de Comercio y los Clúster de negocios que se lideran desde cada una. Se consolidan como proyectos especiales, en el que se incluyen al sector empresarial, gobierno y demás actores que deseen de manera voluntaria sumarse. Estas iniciativas buscan posicionar los diferentes sectores económicos y empresariales de la región, permitiendo un cierre de brechas de necesidad identificadas por sector.

A continuación, se relacionan el histórico de resultados de la gestión realizada en las anteriores líneas de acción en los años 2016 y 2017. En cuanto a extensión y para efectos de contexto en la tabla, se subdivide en gestión corporativa y diplomados como opción de grado.

Tabla 4 Gestión Comercial año 2016 y 2017

Líneas de Acción	2016			2017		
	presentadas /ofertadas	Aceptadas	% efectividad	Presentada s/ ofertadas	Aceptadas	% efectividad
Corporativos	63	9	14%	71	11	15%
Diplomados	12	11	92%	10	10	100%
Cámaras de comercio/ otros	9	4	44%	4	2	50%
Proyección Social	2	1	50%	1	0	0

Fuente: Matriz Comercial de la GP.

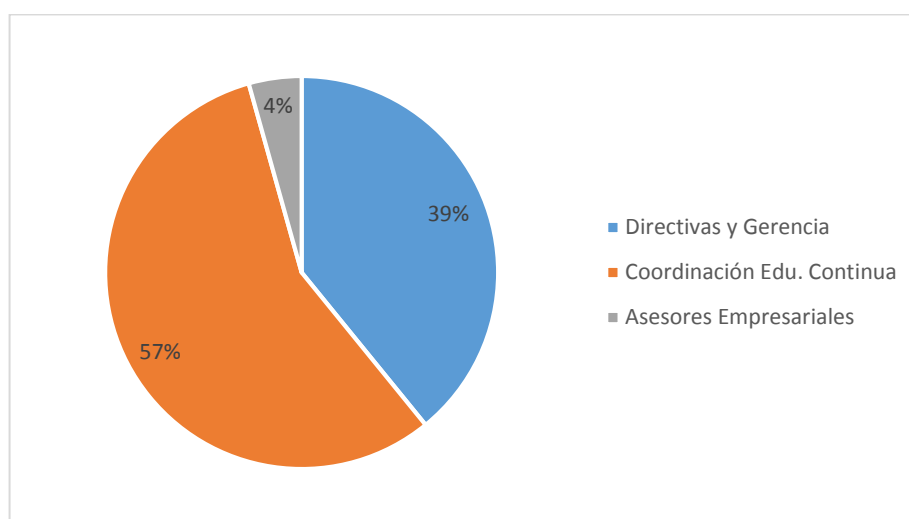
En el año 2016 se logran ingresos finales por un valor aproximado a los \$710.000.000; para este periodo la meta de ingresos era de \$ 2.200.000.000. Para

el año 2017 se observa que, aunque el número de ofertas aumentó con respecto al año anterior, los ingresos finales de este periodo son menores (\$ 690.000.000).

De las propuestas efectivas, la gran mayoría son gestionadas por directivas de la institución; en este sentido en Uniempresarial, se estipula un reconocimiento vía comisión diferenciado para los cargos de directores del 4% y para los demás cargos del 3% sobre el total de los ingresos generados.

La ilustración número cuatro, permite evidenciar la participación en la generación de ingresos para el año 2017.

Ilustración 3 Participación en la generación de ingresos



Fuente: Matriz Comercial de la GP. Elaboración Propia.

El trabajo conjunto entre directivas y la gerencia de proyectos con nueve iniciativas consolidadas logró un porcentaje de participación del 39% sobre el total de propuestas ejecutadas en las líneas de acción de cámaras de comercio, iniciativa clúster y extensión. La coordinación de educación continua logra una participación considerable con la ejecución de 13 acciones de formación entre diplomados como opción de grado y corporativos. El grupo de los cinco asesores empresariales logró la ejecución de una propuesta de formación.

La anterior información permite visualizar que las metas de ingresos de la GP lograron un porcentaje de cumplimiento del 32% y 69% para los años 2016 y

2017 respectivamente, siendo la gerencia y la coordinación los actores de mayor aporte al cumplimiento de la misma.

5. Marco Teórico

El presente apartado evidencia los postulados o teorías académicas en la que se sustenta el trabajo; dado que el propósito de la presente consultoría se enfoca en conocer el detalle de los fenómenos que impactan los resultados de la Gerencia de Proyectos de Uniempresarial y para ello se realizó una primera fase de observación no estructurada y entrevistas abiertas que permitieran validar el problema de investigación, se determinó como bases teóricas, los lineamientos teóricos de la planificación y planeación estratégica.

Estrategia

La palabra estrategia encuentra su origen etimológico en el griego *estrategiea*, *estrategos* que a su vez procede de las palabras: *stratos* (ejército) y *agein* (conducir, guiar). (Evered, 1983). El término de estrategia se empleó originalmente en contextos de guerra con el manifiesto el arte de la guerra de Sun Tzu en el año 360 a.c., y en la actualidad se ha convertido en el pilar empresarial de grandes organizaciones.

Peter Druker, fue el primer autor en concebir el término de estrategia desde una perspectiva empresarial, Druker señala en su obra *The Price of manamegnt*, (1954) que toda estrategia empresarial debería responder sabiamente: qué es el negocio y como debería ser en el futuro; el autor ve en la estrategia una expresión de fortaleza empresarial que delinea la razón de ser de la organización y su dominio en el mercado y la proyección de la misma a través de la productividad del conocimiento como recurso vital afirmando que los recursos materiales y económicos serán un factor secundario donde el conocimiento es “el medio de obtener resultados sociales y económicos” (Drucker, *La Sociedad Postcapitalista* , 1994).

A partir de Drucker la palabra estrategia recibe una gran importancia en el mundo empresarial y se convierte en el foco de estudio; en la literatura académica encontramos autores como Santiago Garrido Buj quien expresa en su libro *Dirección estratégica* (2003), la estrategia como un fin, un medio a través de los

recursos, una táctica como forma de emplear dichos recursos y la disposición de dichos insumos; a su vez Luis Castañeda Martínez quien en su obra Alta Dirección en las PYMES, (2009) concibe la estrategia como “un plan que permite a la empresa obtener una ventaja importante sobre sus competidores”. (p.89). En Michael Porter encontramos uno de los más grandes exponentes del término estrategia. Porter (2011) define la estrategia como la selección adecuada de las actividades centrales de la organización que le permitan alcanzar una diferenciación.

Consolidando las definiciones se puede determinar que la estrategia es el medio para el desarrollo de planes de acción de las organizaciones, que determina los recursos, el medio y la posición para sobresalir.

A partir de la estrategia, se divisa la planificación estratégica que encuentra sus antecedentes en el siglo IV con Sun Tzu, quien influenciado por el pensamiento militar, bajo una estrategia ofensiva, concibe la necesidad de conocer todas las variables posibles para que puedan ser utilizadas a su favor permitiendo así manejar de manera anticipada la batalla; este pensamiento centra las bases del proceso evolutivo de la planificación estratégica.

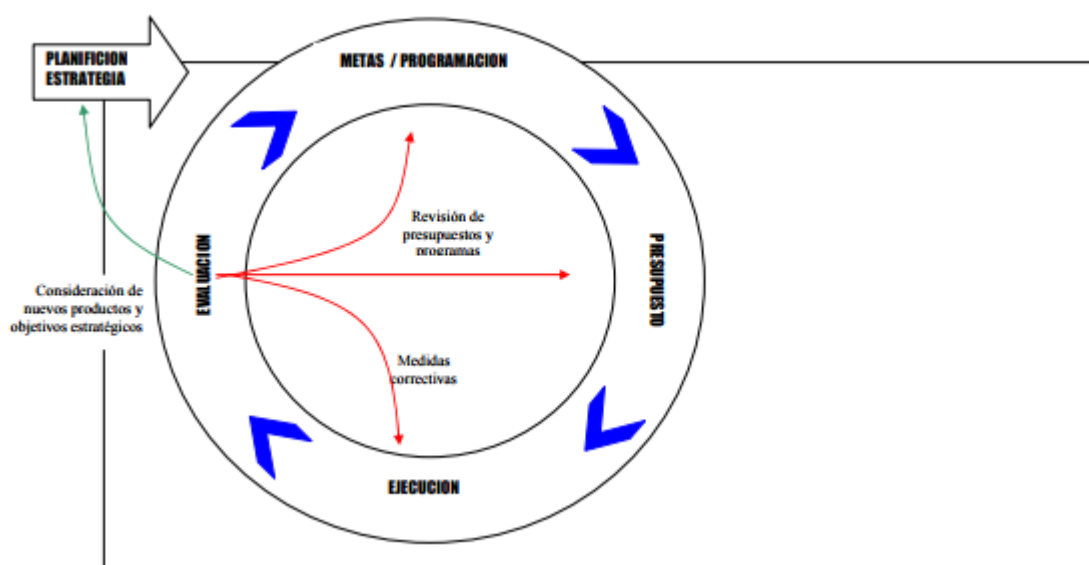
George Steiner (1996) describe la planificación estratégica como el esfuerzo sistemático y articulado para establecer sus objetivos, políticas y estrategias que le permitan ejecutar acciones detalladas para el cumplimiento de las mismas.

El Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social ILPES, en el Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público, evidencia una de las definiciones más completas sobre la planificación estratégica en la que el autor Armijo (2009) describe como:

herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. (p.4)

Referirse al término de planificación estratégica implica direccionar las acciones de la organización a los objetivos misionales y visionales de la misma, está hace referencia al largo plazo como un proceso continuo que enruta la gestión organizacional. Es necesario puntualizar que la planificación es el proceso anterior al control de gestión y nace de la alta dirección de la empresa, como se observa en la siguiente ilustración:

Ilustración 4 Ciclo del Control de Gestión.



Fuente: Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público (2009)

Las bases de la planificación estratégica como herramienta de gestión organizacional se fundamentan, según Armijo (2009) en:

- Identificación de objetivos, recursos y metas
- Identificación de responsables para el cumplimiento de objetivos y metas
- Sistema de gestión que permita identificar responsabilidades y procesos de retroalimentación.
- Vinculación del presupuesto institucional a cumplimiento de objetivos.
- Determinación de incentivos, flexibilidad y autonomía en la gestión de acuerdo a compromisos.

La planificación estratégica se consolida como una filosofía empresarial que nace del compromiso y visión de la gerencia y requiere la participación de todos los niveles de la pirámide organizacional. Los beneficios de la planificación radican en:

- Definición de prioridades, metas y objetivos misionales de la organización
- Análisis de la situación actual frente a su entorno
- Definición de un marco de acción
- Desarrollo de políticas y toma de decisiones
- Asignación eficiente de recursos
- Medición de la organización

La planificación estratégica como modelo de gestión empresarial de acuerdo con Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999) a pesar de lograr una sinergia entre las capacidades internas y las posibilidades del entorno externo, puede llegar a caer en lo mecánico y altamente programado, por lo que su proceso evolutivo fue fundamental en la implementación satisfactoria de este modelo de gestión, en lo que en la actualidad se reconoce como planeación estratégica.

En el marco empresarial se define la planeación estratégica como la hoja de ruta que determina el camino a seguir para el cumplimiento de los objetivos de la organización, Porter (2008), es el primer autor en describir la planeación estratégica como un proceso evolutivo de la planificación desde una perspectiva claramente corporativa, en la que se busca la obtención de una ventaja competitiva a través de tres esferas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. El proceso de planeación estratégica como lo concibe este autor, radica en la importancia de una correcta formulación de las estrategias corporativas u organizacionales de toda compañía, la cual debe ser concebida por las altas directivas y de esta parten aspectos fundamentales como la asignación de recursos, estrategias de acción, mercado objetivo y medios para el cumplimiento.

La planeación estratégica debe concebirse como la suma de esfuerzos de toda la organización, que nace desde sus directivas, para definir acciones que permitan el cumplimiento de los objetivos que la organización busca alcanzar, a través medios, acciones u actividades definidas con responsables directos. Aunque la planeación nace de la alta dirección, todos los niveles organizacionales juegan un papel fundamental para el soporte de cada plan.

Los componentes que alimentan el proceso de planeación claves como punto de partida., las cuales son variables homogéneas expuestas por autores como Pacheco (2006), Mintzberg, H. & Quinn, J. (1998) son:

- Misión: objetivo de la empresa
- Metas y objetivos: que se va a lograr y cuando
- Selección de estrategias: cuales, como conseguirlo con el aprovechamiento de mis ventajas.
- Políticas: lineamientos que enmarca toda actividad
- Plan de acción e implementación

Es necesario considerar que los componentes de la planeación estratégica, parten del conocimiento de la compañía frente a sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; toda institución debe reconocer como se mueve y que le permitirá definir su ventaja competitiva lo cual nace de un análisis concienzudo de la misma y su entorno. Cabe resaltar que aunque el presente trabajo se sustenta en el modelo de gestión de planeación estratégica como fuente académica por la importancia que esta tienen en el accionar de las diversas áreas, así como de componentes organizacionales como los recursos, medios, entre otros; no busca realizar una planeación estratégica para el área de la gerencia de proyectos de Uniempresarial sino entender como las variables que impactan los resultados de la Gerencia pueden ayudar a complementar o reforzar el proceso de planeación estratégica de la misma.

Los beneficios que trae consigo el desarrollo de una planeación estratégica juiciosa y definida son:

- Cumplimiento de objetivos
- Mejora la eficiencia y la efectividad organizacional.
- Mejorar la capacidad de reacción frente a eventos externos que influyan en el negocio
- Mayores niveles de comunicación y relacionamiento
- Mejores resultados y productividad en los colaboradores
- Cumplimiento de indicadores
- Detección de oportunidades de mejora
- Desarrollo de una ventaja competitiva sólida y perdurable.

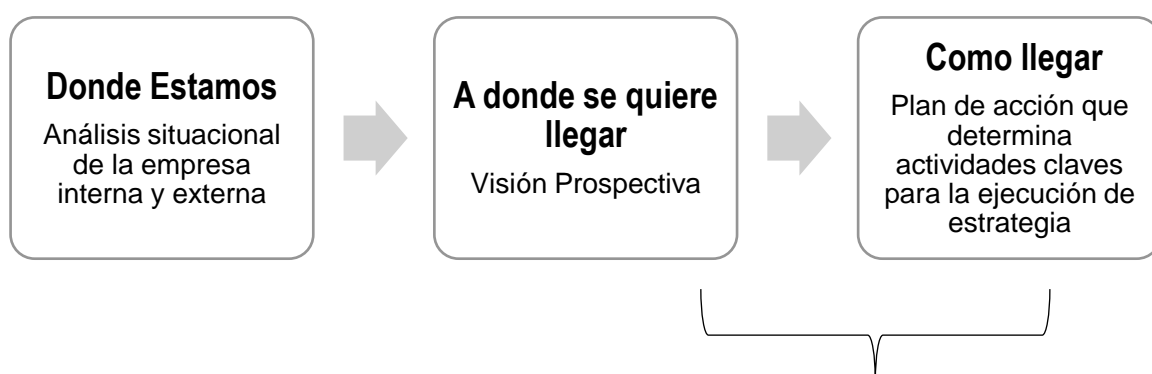
En la actualidad, aunque el proceso de planeación estratégica se ha convertido en el vértice de las actividades que se desarrollan a nivel corporativo gracias a los beneficios que la misma puede traer en el desarrollo gerencial, táctico y operativo de la organización; no es indiferente caer en los vicios de la planeación estratégica. Estas limitaciones generalmente vienen determinadas por la brecha existente entre la formulación y la aplicación y los riesgos inherentes a la misma:

- Resistencia interna
- Limitación impuestas por la planeación en términos de recursos y medios
- Resultado no esperado
- El proceso no cuenta con los insumos necesarios para su ejecución, dado que realizar planeación es un proceso caro.
- Crisis durante la ejecución

Según Garrido (2003), se hace necesario para contrarrestar dichas limitaciones, que los líderes responsables de la planeación estratégica cuenten con los insumos iniciales en términos de información interna y externa, documentación o estudios que permita guiar y justificar las acciones planteadas, para así, formalizar dicha planeación. El proceso de aplicación, seguimiento y medición depende de gran medida de la manera en que sea compartida y recibida dicha hoja de ruta entre las unidades de trabajo; es necesario que toda la organización comprenda la planeación como un proceso dinámico y flexible, en donde los planes trazados pueden sufrir transformaciones.

En este punto la planeación estratégica pasa de ser un proceso a una mentalidad empresarial de cultura estratégica, Serna (1994), menciona que la creación de dicha cultura parte del seguimiento permanente y medible a través de indicadores que permitan realizar los ajustes necesarios con antelación a una situación problema. Una vez las organizaciones han logrado desarrollar una mentalidad y cultura estratégica, los líderes de la misma, acuden al direccionamiento estratégico como modelo de liderazgo corporativo.

El direccionamiento estratégico, como modelo de liderazgo para el proceso de planeación estratégica, implica la determinación de:



Actividades Claves:

- Cambios en la estructura organizacional: la planeación estratégica puede significar cambios en la estructura de trabajo del TH, conforme a la manera que se desee ejecutar la PE. Por jerarquía, por equipos multidisciplinarios, integración vertical u horizontal.
- Asignación de recursos necesarios: Financieros, humanos, tecnológicos, en infraestructura.
- Establecer responsabilidades: con tareas claras que puedan ser medibles.
- Seguimiento y control: Evaluar proceso y resultados, realizar ajustes.

Fuente: Elaboración Propia a partir de información extraída de tesis de grado: (León, 2011)

Para la presente consultoría y teniendo en cuenta el objetivo del trabajo, la información expuesta en este apartado, permite clarificar que las variables que se analicen como resultado de la metodología de investigación buscan estipular recomendaciones de cara a los tres las actividades claves descritas en el cuadro anterior, lo que a su vez podrían modificar la planeación estratégica de la GP.

6. Metodología

La definición metodológica de la presente consultoría se basa, en principio, en el marco de los lineamientos que en esta materia proyecta la Dirección de Posgrados de la Institución y se enmarca en las exigencias que al respecto plantea la política de apoyo a colaboradores de Uniempresarial².

Con este punto de partida y con la correspondiente revisión bibliográfica se estableció que la consultoría se desarrollará como un enfoque metodológico de estudio exploratorio cualitativo, tal como lo plantean los autores Hernández Sampieri, Fernandez Collado y Baptista Lucia. (2010).

Siguiendo lo planteado por los autores, (Hernandez Sampieri R, 2010) esta consultoría se enfoca en conocer el detalle de los fenómenos que impactan los resultados de la Gerencia de Proyectos de Uniempresarial, “explorándolos desde la perspectiva de los participantes, en un ambiente natural y en relación con el contexto”.

Adicionalmente conforme a su naturaleza el estudio tiene las siguientes características:

- Durante su desarrollo se plantearon diferentes hipótesis que orientaron en cada momento las decisiones que se tomaron en términos de técnicas de recolección de datos y análisis.
- Se explorará desde la perspectiva de todos los niveles jerárquicos de la Gerencia, la situación actual para describirla, compararla y generar los planes de acción pertinentes.
- Presenta los hechos y situaciones como un todo para lograr un plan integral de acción.

² Anexo: Política de apoyo a la formación

En cuanto a las técnicas utilizadas para la recolección de datos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de investigación, se establecieron las siguientes, por su pertinencia:

- Observación no estructurada: dado el doble rol que juega la investigadora al desempeñarse como colaboradora del área objeto de la consultoría, el desarrollo de esta técnica se realiza con su participación completa. Las jornadas de observación se adelantan en la cotidianidad laboral y gracias a las diversas actividades que se ejecutan desde la Gerencia de proyectos, se logran observar varios aspectos desde perspectivas diferentes pero interdependientes; pues los resultados de la gerencia son obtenidos en suma de todas sus actividades.

Las primeras jornadas de observación, en reuniones de área, permitieron identificar la oportunidad para el planteamiento de la consultoría ya que se logra obtener un panorama general de necesidades y la identificación primaria de las dificultades. Por otra parte es a través de la observación que se evidencian actitudes y comportamientos del equipo de trabajo en la Gerencia, que son pieza clave para la proyección del plan de acción. El análisis de los datos obtenidos generó a necesidad de profundizar los aspectos considerados como más relevantes.

- Entrevistas abiertas: a través de este tipo de espacios se logró profundizar en los aspectos más relevantes y de mayor impacto para el área contribuyendo de forma significativa al logro de los objetivos planteados en esta consultoría.
- Revisión de documentos: se considera fundamental lograr, haciendo uso de esta técnica, evidenciar y sustentar la información encontrada mediante los espacios anteriores.

De acuerdo con Hernandez Sampieri (2010) quien afirma:

el enfoque cualitativo se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad, en este caso organizacional. (p. 364).

Es así que determina desarrollar la investigación a través de las siguientes etapas:

1. Inmersión inicial en el campo: “significa sensibilizarse con el ambiente o entorno en el cual se llevará acabo, identificar informantes que aporten datos y nos guíen por el lugar, adentrarse y compenetrarse con la situación de investigación, además de verificar la factibilidad del estudio” (Hernandez Sampieri, 2010, p 50.)

Esta primera fase se desarrolló de manera natural para el caso de esta investigación, dado el doble rol que como se mencionó anteriormente, tiene autora al ser investigadora y colaboradora. De forma general en esta etapa se realizó una compilación de documentos de trabajo de la gerencia de proyectos que en una revisión inicial permitieron determinar la necesidad de desarrollar entrevistas a profundidad con la Rectoría y Vicerrectoría de la institución, la Gerencia y dos colaboradores del área, para establecer el problema de investigación. Esto, sumado a la revisión de la información del área contenida en el sistema de gestión de calidad de la institución permitió dar un enfoque acertado y pertinente a la investigación.

Durante esta etapa también se realizó una revisión a la información disponible en internet sobre áreas similares en instituciones de educación superior, con el fin identificar los pares que podrían ser punto de comparación para la construcción de planes de mejora.

2. Concepción del diseño del estudio: esta etapa se desarrolló mediante reuniones de trabajo con la tutora asignada al proyecto. Estos espacios se desarrollaron siguiendo la misma metodología. Inicialmente se hicieron revisiones las bibliográficas necesarias para darle contexto a los espacios de discusión y a las jornadas de trabajo en las que se construyeron las guías de trabajo de campo necesarias.
3. Recolección y análisis de datos: el cruce de la información recolectada permitió la elaboración de las matrices que dan lugar a la propuesta de plan de acción que presenta la consultoría.

Esta fase metodológica de investigación se desarrollará en tres momentos:

- a) Recolección y análisis de datos de instituciones de educación superior con características próximas a Uniempresarial: para dicha recolección se estableció un rango de clasificación en diferentes categorías, con el fin de identificar las instituciones de educación superior afines a Uniempresarial. El rango permitió que el análisis de las variables resultantes en las instituciones encuestadas, no presenten un alto grado de desviación con respecto a las características funcionales de Uniempresarial, influyendo de manera considerable en la operación y gestión de las mismas resultando ser componentes no aportantes para la presente investigación.

Rango de Clasificación:

Las IES que hicieron parte de este primer momento; además de: estar legalmente constituidas, contar con un área de educación continua – extensión o proyectos, no contar con registros calificados a nivel doctoral; deben tener cavidad en:

- Carácter jurídico: Privado
- Años de fundación: entre 1975 y 1990

- Número de programas en pregrado (presencial): Entre 10 a 20 programas
- Número de programas en especialización (pregrado): entre 1 a 8 programas
- Número de programas en maestría: entre 0 a 5 programas
- Programas acreditados con alta calidad pregrado: Entre 0 a 5 programas

A continuación, se realiza una presentación de las características de las IES que hicieron parte de este primer momento metodológico, quien de aquí en adelante se denominaran institución 1 e institución 2

Tabla 5 Parámetros de medición IES

Variable de medición	Institución 1	Institución 2
Carácter	Privado	Privado
Años de fundación: entre 1975 y 1990	1979	1983
Número de programas en pregrado (presencial): Entre 10 a 20 programas	11	16
Número de programas en especialización (pregrado): entre 1 a 8 programas	2	6
Número de programas en maestría: entre 0 a 5 programas	0	1
Programas acreditados con alta calidad pregrado: Entre 0 a 5 programas	0	5

Fuente: elaboración propia (2018)

- b) Recolección y análisis de datos de instituciones de educación superior con Unidades de Extensión o Educación Continua con más de 15 años de experiencia: Esta fase busca determinar las variables diferenciales no encontradas anteriormente en el momento de recolección de datos y que son relevantes para el éxito de dicha unidad; la institución que participo en este segundo momento metodológico se enunciará en los resultados como Institución 3.
- c) Recolección y análisis de datos de instituciones privadas con objeto social diferente a formación a nivel profesional: como último momento para la aplicación de la metodología se analizó iniciativas o modelos de gestión empresarial diferentes a los ofrecidos por las IES en sus unidades de Educación Continua. La institución de este modelo se enunciará como institución 4.

Cada uno de los tres momentos mencionados, se desarrolló bajo la metodología de entrevistas a profundidad descrita en el inicio de esta sección, con una guía de preguntas especialmente diseñadas para la recolección de información relevante en cuatro ejes temáticos: estructura organizacional de las áreas, perfiles laborales del equipo de trabajo, perspectiva de crecimientos futuro y disponibilidad y autonomía presupuestal y su relación con las metas de ingresos de la institución, los cuales se desprenden del diagnóstico inicial realizado en Uniempresarial; es necesario precisar que dicha guía, se debe concebir como tal, una guía, la cual estuvo sujeta a cambios respecto a las unidades entrevistas y las propias respuestas ofrecidas por los personajes entrevistados. Cada uno de los momentos metodológicos realizados conducirá a la identificación de variables comunes en referencia a los ejes temáticos para su posterior análisis.

7. Desarrollo y Hallazgos

Tal y como se enuncia en el problema de investigación, el presente estudio aporta una serie de recomendaciones que se ponen a disposición de la institución como las bases para los procesos de planeación estratégica que se ejecuten en adelante, permitiendo al área de estudio GP, visualizar acciones en el corto y mediano plazo, gracias a la apropiada identificación de los factores de mayor impacto en sus resultados.

Como resultado de la fase inicial (diagnóstico) se identificaron factores estratégicos y operativos que impactan la visión y retos de la unidad. La segunda fase (entrevistas con IES e institución de formación empresarial) permitió, a través de las entrevistas a profundidad (semiestructuradas), ratificar hallazgos iniciales permitiendo la identificación de cuatro focos de trabajo, que constituyen las variables de mayor influencia en los resultados del área:

- a. Estructura organizacional
- b. Perfiles laborales del equipo de trabajo
- c. Disponibilidad y autonomía presupuestal y metas de ingreso
- d. Expectativa de crecimiento futuro

7.1 Cumplimiento de objetivos

A continuación, se presenta el cuadro que resume los resultados de las entrevistas de profundidad con las instituciones consultadas en el marco de las variables anteriormente mencionadas, lo cual permite dar cumplimiento al objetivo específico número uno.

Las tabla 6 presenta los hallazgos de las entrevistas de las instituciones uno y dos, los rangos de clasificación de dichas instituciones se visualizan en la tabla 5

Tabla 6 Resultados entrevistas IES uno y dos

	Estructura Organizacional		Perfiles laborales		Disponibilidad y autonomía presupuestal y metas de ingreso		Perspectiva de crecimiento	
	Institución 1	Institución 2	Institución 1	Institución 2	Institución 1	Institución 2	Institución 1	Institución 2
A spectos Estratég icos	<ul style="list-style-type: none"> • Área independiente • Estructura organizacional clara y definida • Número de colaboradores Promedio por línea de acción en Bogotá: 5 • Gestión de venta y promoción es de incidencia del área de mercadeo. • Estructura especializada en el tema de educación continua. 	<ul style="list-style-type: none"> • Área dependiente de la universidad • Estructura organizacional clara y definida. • Número de colaboradores Promedio por línea de acción en Bogotá: 3 • Subcontratación de personal según el número de programas • Gestión de venta y promoción es de incidencia del área de mercadeo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Perfiles compartidos entre las líneas de trabajo • Perfiles comerciales especializados para las actividades de gestión comercial que responden al área de mercadeo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Perfiles especializados según target y línea de acción • Perfiles comerciales especializados para las actividades de gestión comercial que responden al área de mercadeo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomía financiera independiente • Disponibilidad presupuestal acorde a la planeación • Disponibilidad de dinero para gastos directos de la ejecución de cada programa. • Planeación financiera independiente • Metas de ingreso establecidas por la misma unidad según 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad presupuestal acorde a la planeación • Participación y poder de decisión en la proyección de ingresos. • Presupuesto designado conforme al comportamiento historio y retos del área. • Metas de ingresos establecidos por la universidad en conjunto con 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor posicionamiento en el mercado • Instalaciones propias de la unidad independiente de la universidad • Mayor participación en el tema de formación empresarial • Importante fuente de recursos para la institución 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor interactividad académica de manera virtual • Mayor posicionamiento y reconocimiento en el mercado • Una unidad que sea precedente de marca institucional. • Alto nivel de relacionamiento • Estructura especializada en el tema

	<ul style="list-style-type: none"> • Área de proyecto es una unidad diferente e independiente de Edu. Continua • Planeación del área abierta, de conocimiento mutuo e interiorizado. • Relación permanente con las escuelas de conocimiento • Actividades claramente definidas 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura especializada en el tema de educación continua. • Relación permanente con las facultades • Área de proyecto es una unidad diferente e independiente de Edu. Continua • Planeación institucional abierta, de conocimiento mutuo e interiorizado. • Actividades claramente definidas según target y línea de acción 			<p>histórico de ingresos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Metas de ingreso según histórico de ingreso años anteriores. • Los ingresos deben responder para la auto-sostenibilidad del área. 	<p>las directivas de la unidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Metas de ingresos conforme a gastos directos e historio de ingresos. • Los ingresos deben responder para la auto-sostenibilidad del área. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto nivel de relacionamiento • Unidad de educación continua por áreas de conocimiento. 	de educación continua por facultades académicas.
Aspectos	• Alineación de los objetivos del	• Alineación de los objetivos del	• Colaboradores de perfil	• Colaboradores de perfil	• Bonificaciones o	• Bonificaciones o		

Operativos	<p>área con las actividades de los colaboradores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Claridad en las funciones y tareas 	<p>área con las actividades de los colaboradores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Claridad en las funciones y tareas 	<p>operativo son de apoyo transversal para todas las líneas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programas de capacitación trimestral. • Perfil promedio: profesional, con experiencia en temas de educación no formal mínima de un año, con altas habilidades de servicio al cliente. 	<p>operativo son de apoyo transversal para todas las líneas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programas de capacitación mensual • Perfil promedio: profesional, con experiencia en temas de educación no formal de más de 2 años, con altas habilidades de servicio al cliente y poder de negociación. 	<p>comisión grupal por ingresos de dinero al área.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Colaborador cuenta con los recursos (tecnológicos, de material promocional, etc) para la ejecución de sus actividades. 	<p>comisión grupal por cumplimiento de meta.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Colaborador cuenta con los recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades. 		
-------------------	--	--	--	---	---	--	--	--

Fuente: elaboración propia (2018)

Al realizar una síntesis de los aspectos destacados de las instituciones de este grupo, se identificaron los siguientes factores comunes:

Estructura organizacional

- Estructura organizacional clara y definida
- Número de colaboradores por línea de acción mayor a tres personas
- Área de Educación Continua como una unidad independiente y diferente al área de proyectos.
- Planeación del área abierta y de conocimiento mutuo e interiorizado.
- La gestión de venta y promoción como responsabilidad del área de mercadeo.
- Relación permanente con las facultades/escuelas

Perfiles laborales

- Funciones claramente definidas
- Perfiles especializados ya sea por target o por línea de acción
- Perfiles comerciales especializados para las actividades de gestión comercial que responden al área de mercadeo.
- Colaboradores de perfil operativo son de apoyo transversal para todas las líneas
- Perfil promedio: profesional, con experiencia en temas de educación no formal mínimo de un año, con altas habilidades de servicio al cliente.

Disponibilidad y autonomía presupuestal y su relación con las metas de ingreso

- Metas de ingreso determinadas con los líderes del área
- Metas de ingresos conforme a gastos directos e histórico.
- Disponibilidad presupuestal acorde a la planeación de actividades del área
- Colaboradores que cuenten con los recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades.

Perspectiva de crecimiento

- Mayor posicionamiento y reconocimiento en el mercado
- Alto nivel de relacionamiento

Como resultado de la entrevista con la institución de educación superior que cuenta con una unidad de extensión o educación continua con más de 15 años de experiencia (la cual se denominara como institución 3) se lograron determinar las variables diferenciales no encontradas anteriormente y que son relevantes para el éxito de la GP

Tabla 7 Resultados Entrevista IES No. 3

	Estructura Organizacional	Perfiles laborales	Disponibilidad y autonomía presupuestal y metas de ingreso	Perspectiva de crecimiento
Aspectos Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Área dependiente de la universidad • La unidad solo trabaja público externo para sus programas. • Estructura organizacional del área definida conforme a las líneas de trabajo de la unidad. • Número de colaboradores Promedio por línea de acción en Bogotá: 12 • Gestión de ventas compartida, desde la unidad y desde el área de mercadeo. • Estructura especializada en el tema de educación continua por áreas de conocimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Perfiles especializados según target y línea de conocimiento. • Perfiles comerciales especializados en venta de portafolio de servicio en educación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad presupuestal acorde a la planeación institucional • Participación y poder de decisión en la proyección de ingresos. • Presupuesto designado conforme al comportamiento historio e indicadores de cumplimiento. • Metas de ingreso por línea de acción. • Metas de ingresos establecidos por la universidad en conjunto con 	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad con mayor interactividad de manera virtual

	<ul style="list-style-type: none">• Relación permanente con las facultades• Área de proyecto es una unidad diferente e independiente• Planeación institucional abierta, de conocimiento mutuo e interiorizado.• Actividades claramente definidas según target y línea de acción	<p>las directivas de la unidad</p> <ul style="list-style-type: none">• Metas de ingresos conforme a gastos directos e historio de ingresos.• Los ingresos deben responder para la auto-sostenibilidad de cada línea de trabajo.	
Aspectos Operativos	<ul style="list-style-type: none">• Alineación de los objetivos del área con las actividades de los colaboradores.• Claridad en las funciones y tareas	<ul style="list-style-type: none">• Colaboradores de perfil operativo son de apoyo transversal para todas las líneas• Programas de capacitación trimestral en temas de tendencias académicas, legislativas, etc.• Perfil promedio: profesional, con experiencia en temas de educación no formal de más de 3 años, con altas habilidades de	<ul style="list-style-type: none">• Bonificaciones o comisión grupal por cumplimiento de meta.• Colaborador cuenta con los recursos tecnológicos, capacidad instalada, para la promoción y ejecución de actividades.

servicio, poder
de negociación
y persuasión.

Fuente: elaboración propia (2018)

Al comparar los resultados de la institución tres, con los de las instituciones uno y dos se identifican como aspectos diferenciales:

Estructura Organizacional:

- Estructura organizacional del área definida conforme a las líneas de trabajo de la unidad.
- Target único y específico
- Gestión comercial compartida entre la unidad de educación continua y el área de mercadeo.
- Estructura especializada en el tema de educación continua por áreas de conocimiento.

Perfiles laborales

- Perfiles comerciales especializados en venta de portafolio de servicio en educación.
- Perfil laboral con altas habilidades en persuasión
- Programas de capacitación trimestral en temas de tendencias académicas, legislativas, etc.

Disponibilidad y autonomía presupuestal y su relación con las metas de ingreso

- Metas de ingreso por línea de acción.
- Colaborador cuenta con los recursos tecnológicos, capacidad instalada, entre otros, para la promoción y ejecución de actividades.

Perspectiva de crecimiento

- Unidad con mayor interactividad de manera virtual

Finalmente, como resultado del proceso de análisis desarrollado con la institución cuatro (unidad de formación empresarial especializada) se identificaron aspectos del modelo de gestión empresarial diferentes a los ofrecidos por las demás IES. La institución no consintió la grabación de la entrevista, por lo que los hallazgos presentados son el resultado de la reunión sostenida en el proceso.

Tabla 8 Resultados Institución Especializada en Educación Empresarial

Eje Temático	Estructura Organizacional	Perfiles laborales	Disponibilidad y autonomía presupuestal y metas de ingreso	Perspectiva de crecimiento
Aspectos Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Target no especializado, oferta abierta a todo público • Área definida con un claro objetivo de ingresos. • Oferta académica únicamente para programas de formación no formal. • Institución como referente de formación empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Perfiles base de gestión administrativa • Perfiles de expertos por programa subcontratados 	<ul style="list-style-type: none"> • Cada programa es autosostenible. • Meta de ingreso conforme a histórico • Alta disponibilidad presupuestal para promoción y ejecución de programas • Capacidad instalada propia • Respaldo financiero. 	<ul style="list-style-type: none"> • Interactividad en medio virtual.
Aspectos Operativos	<ul style="list-style-type: none"> • Claridad en las funciones 		<ul style="list-style-type: none"> • Bonificación por apertura de programa. 	

Fuente: elaboración propia (2018)

7.2 Matrices de análisis de resultados

Para facilitar el análisis de la información en conjunto de todas las instituciones consultadas e identificar el cumplimiento del objetivo específico número dos, a continuación, se presenta una matriz de análisis por cada eje temático explorado, con las variables más destacadas en el proceso de revisión a las cuales se les asignó una valoración cuantitativa en una escala de 1 a 5 que depende del grado de incidencia e impacto en la gestión de la unidad observada durante el proceso de entrevista.

Tabla 9 Matriz de Valoración Resultados Estructura Organizacional

	Variable	Valoración cuantitativa
Estructura Organizacional	Estructura organizacional de la unidad clara y definida según: target y línea de trabajo	4
	Número de colaboradores mínimos por línea de acción: 3 personas	3
	Área de Educación Continua como una unidad independiente y diferente al área de proyectos.	4
	Planeación del área abierta, de conocimiento mutuo e interiorizado.	5
	Gestión de venta de programas a cargo del área de mercadeo.	4
	Relación permanente con las facultades/escuelas	5
	Actividades claramente definidas	4

Fuente: elaboración propia (2018)

Como se observa en la tabla los aspectos de mayor relevancia en la variable de estructura organizacional de orden estratégico son:

- la planeación estratégica es el foco de la gestión académica, empresarial y de relacionamiento realizadas; una planeación carente de claridad, promoción y compromiso de todos los colaboradores, no permitirá un adecuado y fluido desarrollo de las actividades y será vista como un patrón de limitaciones en recursos y medios.

- La interrelación con las facultades o escuelas de conocimiento de las instituciones se hace necesario para garantizar no solo el éxito académico sino el desarrollo de nuevo portafolio y clientes potenciales.
- Contar con una estructura organización en la unidad clara en término de líneas de trabajo, cargos y funciones, que sea producto del análisis de actividades y líneas de acción permitirá una mayor dinámica y fluidez en las acciones realizadas y las actividades a desarrollar por cada integrante.

De orden Operativo:

- El número de colaboradores de la unidad debe permitir que la misma responda al número de iniciativas en estructuración y número de programas académicos en ejecución desde la parte operativa, táctica y estratégica.

Tabla 10 Matriz de Valoración Perfiles Laborales

Eje temático		Variable	Valoración cuantitativa
Perfiles laborales	Perfiles especializados ya sea por target o por línea de acción		5
	Perfiles comerciales especializados para las actividades de gestión comercial con énfasis en venta de portafolio de servicio educativos.		5
	Colaboradores de perfil operativo son de apoyo transversal para todas las líneas		3
	Perfil promedio: profesional, con experiencia en temas de educación no formal mínimo de un año, con altas habilidades de servicio al cliente		4
	Programas de capacitación como soporte de actualización de contenidos, promoción de nuevos programas y fortalecimiento de habilidades.		3

Subcontratación de expertos por área de
conocimiento para la oferta académica.

4

Fuente: elaboración propia (2018)

Para el eje temático de perfiles labores, los resultados observados en la tabla anterior permite inferir para los aspectos estratégicos:

- Las unidades de formación del talento no formal necesariamente deben contar con perfiles laborales especializados según la línea de acción definida por cada unidad (formación empresarial, educación no formal para externos, educación no formal para internos, etc.) o según el target o público objetivo (empresarios, estudiantes, externos)
- La promoción y venta de los programas ofertados por la unidad de educación continuada debe ser de incidencia del área especializada en ventas (área de mercadeo) que permita el aprovechamiento de los medios y recursos dispuesto para la venta de todo el portafolio de servicio institucional (programas de formación a nivel profesional, programas de formación no formal y las asignadas por las directivas)

De orden operativo:

- Los colaboradores de las áreas de educación continua se caracterizan por contar con estudios a nivel profesional que les permitan contar con un soporte académico para la gestión y revisión de nuevos programas de formación, así como la necesidad y demanda de los mismos. Las habilidades soft skills de empatía, servicio al cliente y persuasión son fundamentales por la misma dinámica de la unidad en la que se atienden a diferentes targets.
- Los programas de capacitación son importantes en los procesos organizacionales y más cuando se trabaja con temas de formación continua en diferentes temáticas; los colaboradores de la unidad deben conocer y estar familiarizados con las temáticas académicas ofertadas.

Tabla 11 Matriz de Valoración Disponibilidad y Autonomía Presupuestal

Eje temático	Variable	Valoración cuantitativa
Disponibilidad y autonomía presupuestal y metas de ingreso	Metas de ingreso determinadas con los líderes del área	4
	Metas de ingresos conforme a gastos directos e historio de ingresos del año anterior.	5
	Disponibilidad presupuestal acorde a la planeación financiera para la ejecución de actividades del área	3
	Bonificaciones o comisión grupal por cumplimiento de meta.	3
	Los ingresos deben responder para la auto-sostenibilidad del área y línea de trabajo.	4
	Respaldo financiero	4

Fuente: elaboración propia (2018)

Frente a la Disponibilidad y autonomía presupuestal y su relación con las metas de ingreso de la unidad de educación continuada se valida:

De carácter estratégico:

- La meta o metas de ingreso de la unidad se fundamentan según los gastos directos para la sostenibilidad de la misma área (salarios, gastos administrativos, etc), así como por el historio de ingreso del año anterior más un aumento porcentual no mayor al 10% de lo ejecutado. Determinar una meta de ingresos mayor a los parámetros mencionados, se visualizará como una meta poco realista que a su vez desestimulará las acciones del área al haber claridad sobre los parámetros revisados para el cumplimiento del objetivo financiero.

- Los directores o líderes de las unidades de formación no formal garantizan que las metas de ingreso establecidas sean acordes a través de su participación en la proyección financiera y fijación de metas, garantizando así el cumplimiento de las mismas y los recursos que puede destinar para la consecución de dicho objetivo.

De carácter operativo:

- Las bonificaciones o retribuciones económicas adicionales contribuyen al cumplimiento de los diferentes indicadores de las áreas: de ingreso, de satisfacción, número de convenios, ejecución, etc. Estas bonificaciones son ocasionales y estimulan el que hacer de todos los integrantes del área para el cumplimiento de cada indicador.

Tabla 12 Matriz de Valoración Perspectivas de Crecimiento

Eje Temático	Variable	Valoración cuantitativa
Perspectiva de crecimiento	Estructura especializada en el tema de educación continua por áreas de conocimiento.	4
	Mayor posicionamiento y reconocimiento en el mercado	3
	Alto nivel de relacionamiento	4
	Presencia en temas de virtualidad	3

Fuente: elaboración propia (2018)

Las perspectivas de crecimiento indican una tendencia prospectiva que viene marcada por los lineamientos estratégicos de la institución giran en torno a temas de:

- Estructura especializada en el tema de educación continua por áreas de conocimiento que permitan la creación de mayor oferta académica, mayor respuesta a solicitudes particulares en tema específicos de formación, mayor

dinamismo en los procesos que establece el área, con una fuerte tendencia al tema de formación virtual. Esta estructura permitirá: mayores números de clientes, mayores niveles relacionamiento y reconocimiento en el mercado.

Los factores analizados en los cuatro ejes de trabajo mencionados, permiten visualizar y alcanzar el primer objetivo planteado en el presente trabajo, los cuales, servirán como marco para realizar las recomendaciones de dicha consultoría y conduzcan a posibles alternativas de acción del área, lo cual se plantea como tercer objetivo específico.

Tabla 13 Recomendaciones

Aspectos Estratégicos	Aspectos Operativos
<ul style="list-style-type: none"> • La planeación estratégica del área debe contribuir a direccionar las acciones a ejecutar y los medios para conseguirla. Dicha planeación debe ser clara y difundida con todos los miembros para que se tenga un direccionamiento único de actividades a desarrollar, líneas de trabajo especializadas, indicadores e recursos disponibles. La GP debe lograr que dicha planeación se enfoque en el cumplimiento de indicadores de educación no formal. • La interrelación con las facultades con la GP debe fomentarse de manera activa, con el ánimo de incentivar nueva oferta académica, tener un conocimiento del sector – mercado más acertado e incentivar la investigación y desarrollo que 	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo de trabajo de la GP podría visualizar en las bonificaciones o retribuciones económicas adicionales un componente de estímulo que motivaría la gestión, un mayor nivel de relacionamiento, la promoción y comercialización de los servicios y un mayor nivel de involucramiento y alineación de los objetivos personales del equipo con los institucionales. • Desarrollar un plan de capacitación que sea compartido e impartido con los actores que intervienen el área, que permitan una mayor interiorización de las temáticas que desarrolla la misma unidad y que pone al alcance de un público objetivo determinado, generando en los colaboradores confianza, afianzamiento de conocimiento,

<p>motivaran la creación de mayores y mejores alianzas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar una especialización de los perfiles de La GP según la actividad o línea de trabajo, permitirá conseguir un mayor enfoque en la gestión a realizar con mejores resultados. Este parámetro está sujeto al enfoque que tenga en área desde la planeación estratégica. • Se considera apropiado revisar la manera en que se fija la meta de ingreso anual en la GP acorde al histórico de ingreso y los gastos directo de las mismas. • El área debe focalizarse en las líneas de trabajo que permite la entrada de otros ingresos. El tema de prácticas empresarial constituye una línea de acción de incidencia directa en la de carácter académica a nivel profesional de la institución 	<p>herramientas de trabajo finalmente visualizados en mayores niveles de productividad . Los programas de capacitación deben alinearse según las temáticas del portafolio de servicios.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar un proceso de sensibilización institucional que comparta las acciones que la GP realiza para el cumplimiento de los objetivos institucionales, que permitan el trabajo conjunto, ágil y dinámico entre áreas.
--	--

Fuente: elaboración propia (2018)

Es importante anotar que las recomendaciones descritas a nivel estratégico permitirán subsanar algunos de los aspectos operativos expuestos en los retos del área del problema de investigación; cuando se realizan acciones de mejora en temas estratégicos como la planeación del área, se estimulan aspectos tácticos y operativos de la unidad. Este proceso debe estar alineado a la planeación estratégica institucional; las recomendaciones relacionadas anteriormente pueden nutrir y aportar de manera importante la hoja de ruta institucional.

8 Conclusiones

- El enfoque metodológico del trabajo de campo realizado como parte de la presente consultoría, permitió establecer que, aunque las unidades encargadas de educación continua en las instituciones de educación superior tienen características muy similares, el modelo de gestión estratégico es tan particular como la naturaleza de cada organización.
- Las variables con mayor relevancia e influencia para la consecución de mejores resultados, que impactan la visión y los retos de la unidad son:
 - Estructura organizacional
 - Perfiles laborales del equipo de trabajo
 - Disponibilidad y autonomía presupuestal y metas de ingreso
 - Expectativa de crecimiento futuro
- Las variables de antigüedad y tamaño determinan, en gran medida, el modelo de gestión y el logro de los resultados de las unidades encargadas de la educación continua como estrategia de proyección social.
- Al ser un factor determinante para cualquier organización, la planeación estratégica de las unidades de educación continua (y todas las demás áreas) debe encontrar su fundamentación en la planeación estratégica institucional.
- La proyección de las metas de resultados de un área como la estudiada en esta consultoría, debe realizarse bajo una metodología que permita contextualizarlas y hacerlas retadoras pero alcanzables para el equipo de trabajo.
- Con los hallazgos de la consultoría se puede concluir que la especialización de responsabilidades es una tendencia en la determinación de la estrategia en las instituciones de educación superior, por lo anterior las dimensiones académica y comercial están a cargo de unidades de gestión con recursos independientes

9 Plan de Acción

La presente investigación arroja recomendaciones importantes que pueden conducir a mejores resultados en el área; también permitió adherir a la gestión actual nuevas acciones que buscan estimular y dinamizar el que hacer académico, administrativo y de venta a desarrollar

1. Se implementó una nueva herramienta de venta permitiendo ampliar las opciones de servicio de venta y alentando la compra de los clientes.
2. Se está diseñando un plan de trabajo en conjunto con los directores de las escuelas de conocimiento, que permita el desarrollo de acciones en ambas vías para la diversificación de la oferta académica de programas.
3. La implementación de un estudio de mercado con el público objetivo de los diplomados para la identificación de factores que dinamicen la demanda de esta línea de trabajo.

El presente trabajo también constituye una fuente importante de información gracias al benchmarking ejecutado, este proceso permitió conocer acciones ejecutadas por las unidades de educación continua de otras IES como competidores de Uniempresarial.

Bibliografía

- Armijo, M. (2009). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. ILPES/CEPAL.
- Castañeda, L. (2009). Alta dirección en las Pymes. En L. Castañeda, *Alta dirección en las Pymes*. México: Ediciones Poder.
- Drucker, P. (1954). The practice of management . En P. Drucker, *The practice of management* .
- Drucker, P. (1994). La Sociedad Postcapitalista . En P. Drucker, *La Sociedad Postcapitalista*.
- Evered, R. (1983). "So what is strategy" Long Range Planning. En R. Evered, "So what is strategy" *Long Range Planning* (págs. 57-72).
- Garrido, S. (2003). *Dirección Estratégica*. S.A. MCGRAW-HILL.
- Hernandez Sampieri R, C. C. (2010). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.
- León, C. (2011). "Diseño de una aplicación estratégica para la empresa ReproData CIA LTDA".
- Ministerio de Educación Nacional. (10 JUNIO de Junio de 2010). *MINEDUCACIÓN*. Obtenido de <https://www.mineduacion.gov.co/portal/Educacion-superior/Sistema-de-Educacion-Superior/235585:Sistema-de-aseguramiento-de-la-calidad-de-la-educacion-superior>
- Mintzber, H., & Quinn, J. B. (1998). *El proceso estratégico, conceptos y casos*.
- Pacheco, C. (2006). *Presupuestos un enfoque gerencial*. Mexico.
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia* .
- Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia?
- Serna. (1994). *Planeación y gestión estratégica* .
- Sistema de Información Nacional de Educación Superior SNIES. (s.f.). Obtenido de <https://snies.mineduacion.gov.co/consultasnies/institucion#>

Uniempresarial. (2012). Estatutos Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá - Uniempresarial. 21. Bogotá.

ANEXOS

1. Formato Guía Entrevista

1.1 Validación problema de investigación

Muchas gracias por el tiempo de esta entrevista, como le comente el objetivo de la presente conversación es conocer su percepción sobre algunos aspectos de la Gerencia de Proyectos. La idea es que ustedes puedan comentarnos tranquilamente su opinión y observaciones. La información recolectada se utilizará exclusivamente para el desarrollo del presente trabajo de investigación y no busca determinar ninguna posición.

¿Cuál es la Gerencia de Proyectos soñada para Uniempresarial?

¿Qué nos ha impedido cumplir ese sueño?

¿Qué se necesita en condiciones o recursos (incentivos, talento humano, carga laboral, recursos) para superar esas barreras?

Tiene alguna observación sobre la GP

1.2 Guía Entrevista a profundidad IES

Buenos días, gracias por el tiempo brindando.

Primero me presento, mi nombre es Natalia Parra, especialista en formación en Alta Gerencia. En este momento mi trabajo de grado busca determinar la importancia de las unidades de extensión y/o educación continuada en las instituciones de educación superior. Para esto, considero valioso conocer de primera mano, sobre la unidad, su funcionamiento y otros aspectos relevantes de la misma.

Realizando una revisión en la página web de su institución encuentro que cuentan con un área o unidad que denomina extensión universitaria o educación continuada, podría por favor explicar ¿cómo define la Institución el concepto de extensión y/o educación continuada?

En mi ejercicio de investigación con otras IES he identificado que esta unidad trabaja diversas líneas de acción (proyectos, proyección social, educación continuada abierta y cerrada, etc), en su institución ¿cómo funciona el área de extensión y/o educación continuada?

Es claro que tener varios actores implica tener varias actividades enfocadas en diversas necesidades, ¿cuentan con personas especializadas para cada público objetivo o las personas se especializan por las líneas de acción del área? ¿Qué perfil de formación y experiencia tienen las personas del equipo?

Revisando la estructura organizacional de diferentes IES, he encontrado que son muy diferentes, contarme ¿cómo está diseñada la estructura organizacional de su IES, y específicamente de la unidad de educación continuada?

¿Podría describir la función principal de cada actor en la línea de educación continuada?

La cambiaría por: Sabemos que la unidad de educación continuada de las IES, dentro de su misionalidad, se tiene el cumplimiento de unas metas de ingresos y número de estudiantes, que al ser cumplidas en algunas IES lo valoran retribuyendo con una comisión o bonificación por cumplimiento a sus funcionarios. ¿Su Institución recompensa este cumplimiento? ¿Cómo lo hace? ¿Podría describir como está estructurada la escala salarial del equipo de educación continuada?

Una de las principales preocupaciones que he identificado en los líderes de estas áreas son el cumplimiento de metas de ingresos y estudiantes, ¿Por qué considera que sucede esto, si la

razón de ser toda IES es la formación de talento a nivel profesional y la operación se cubre con las matriculas académicas?

Siendo conscientes de la importancia del cumplimiento de metas en ingresos y estudiantes en la unidad de educación continuada, puede contarme ¿Qué estrategias se destacan en su institución y por qué? ¿qué canales de difusión utiliza para promover la oferta y servicios que presta?

Generalmente en las IES se hace un ejercicio financiero al final de cada año para asignar el presupuesto a cada área, en su Institución y específicamente en la Unidad de educación continuada ¿qué factores tienen en cuenta para la asignación presupuestal anual? ¿Quién es el encargado de realizar el presupuesto del área? ¿el área es autónoma para distribuir el presupuesto asignado en los rubros que considere o requiere un aval y justificación específica? ¿Quién o quiénes dan ese aval?

Si bien los ingresos son importantes, ¿tienen indicadores en el área además del de ingreso que sean igual de importantes que estos?, ¿cuáles y qué miden?

Según en CNA, las áreas de educación continuada son un área fundamental e importante porque alimentan la formación del estudiante en educación no formal, ¿cómo se articula el área con las facultades, los estudiantes, docentes e investigación?

Desde su experiencia, ¿en que radica el éxito del área de educación continua de su institución?

La visión de su institución radica en xxxxxxxx, ¿cómo se alinea las actividades del área para alcanzar esta visión?

Finalmente, las directivas de la institución realizan de manera rigurosa un ejercicio juicioso de planeación estratégica; sin embargo, para mi asombro no todos los líderes de áreas y por ende sus colaboradores no conocen dicha planeación, ¿su área conoce la planeación estratégica que realizan las directivas? ¿Confían en ella y por qué? ¿Cómo socializan las directivas esta planeación con sus colaboradores y con la comunidad académica en general?

1.3 Guía Entrevista Institución Especializada en Formación Empresarial

Cordial saludo.

Primero me presento, mi nombre es Natalia Parra, especialista en formación en Alta Gerencia de Uniempresarial. En este momento mi trabajo de grado busca determinar la importancia de los modelos de negocio en las unidades de educación continuada o formación empresarial de diversas instituciones. Para esto, considero valioso conocer de primera mano, sobre la unidad, su funcionamiento y otros aspectos relevantes de la misma.

Realizando una revisión en la página web, encuentro que cuentan con portafolio de servicio en temas educativos amplio. Me podría por favor explicar, si estos programas se trabajan independiente de la organización y ¿cuál sería su modelo de negocio?

En mi ejercicio de investigación con otras instituciones, he identificado que las áreas de educación no formal trabajan diferentes líneas de acción, formación empresarial a la medida, formación empresarial abierta u otros proyectos; en su unidad ¿cómo funciona el área y cuáles son las líneas de acción?

Es claro que tener varios actores implica tener varias actividades enfocadas en diversas necesidades, ¿cuenta con personas especializadas para cada público objetivo o las personas se especializan por las líneas de acción del área? ¿Qué perfil de formación y experiencia tienen las personas del equipo?

Revisando la estructura organizacional de diferentes organizaciones, he identificado que para todas varía según su modelo de negocio, en su área ¿cómo es la estructura organizacional y cuántas personas soportan la operación de la unidad?

Sabemos que la unidad de educación, dentro de su misionalidad, se tiene el cumplimiento de unas metas de ingresos y en su caso, de empresarios formados, que al ser cumplidas las instituciones lo valoran retribuyendo con una comisión o bonificación por cumplimiento a sus funcionarios. ¿Su Institución recompensa este cumplimiento? ¿Cómo lo hace? ¿Podría describir como está estructurada la escala salarial del equipo?

Siendo conscientes de la importancia del cumplimiento de metas en ingresos, puede contarme ¿Qué estrategias se destacan en su institución y por qué? ¿Qué canales de difusión utiliza para promover la oferta y servicios que presta?

Generalmente en las instituciones hace un ejercicio financiero al final de cada año para asignar el presupuesto a cada área, en su Institución y específicamente en su Unidad ¿qué factores tienen en cuenta para la asignación presupuestal anual? ¿Quién es el encargado de realizar el presupuesto del área? ¿El área es autónoma para distribuir el presupuesto asignado en los rubros que considere o requiere un aval y justificación específica? ¿Quién o quiénes dan ese aval?

Los programas de la Cámara de Comercio son reconocidos por su calidad académica y su calidad docente, ¿cómo realizan la contratación docente?, por ser Cámara, el pago docente varía de acuerdo al tema o tienen unos honorarios unificados.

La oferta de su institución en formación empresarial es abierta a todo público, cual es el piso y techo de cada grupo de formación en número de estudiantes.

¿Por qué no trabajan mancomunadamente con Uniempresarial, si tienen una relación tan cercana?

Desde su experiencia, ¿en que radica el éxito del área de formación empresarial de la CCB?

¿Cómo visualiza su área en unos cinco años?

Finalmente, las directivas de la institución realizan de manera rigurosa un ejercicio juicioso de planeación estratégica; sin embargo, para mi asombro no todos los líderes de áreas y por ende sus colaboradores no conocen dicha planeación, ¿su área conoce la planeación estratégica que realizan las directivas? ¿Confían en ella y por qué? ¿Cómo socializan las directivas esta planeación con sus colaboradores?

2. ANEXO: Política Apoyo a la Formación Uniempresarial

El presente documento establece la política de Uniempresarial para el apoyo a la formación de sus colaboradores. La implementación y seguimiento será realizada por el Comité de Directores.

Aspectos Generales:

Uniempresarial apoya la formación de sus colaboradores a nivel de pregrado, especialización y maestría en los programas que dicta.

El órgano decisor sobre los apoyos es el Comité de Directores, las solicitudes deberán canalizarse a través de la Dirección Administrativa y de Talento quien hará el respectivo trámite, seguimiento y presentará reportes sobre esta política al Comité.

A continuación se establecen las condiciones generales:

- ▶ Requisitos de selección: Para solicitar el apoyo, el colaborador deberá cumplir mínimo con los siguientes requisitos:
 - ▶ Autorización previa y expresa del jefe inmediato y director (Formato 1)
 - ▶ Aprobación del proceso de admisión al programa
 - ▶ Evaluación del desempeño (ver anexo 1)
- ▶ Requisitos para renovación del apoyo: La solicitud de renovación del apoyo deberá hacerse para cada periodo y dependerá de las siguientes condiciones:
 - ▶ Autorización previa y expresa del jefe inmediato y director (Formato 1)
 - ▶ Evidencia del promedio académico del semestre inmediatamente anterior cursado, y evaluación del desempeño (ver anexo 1).
 - ▶ Estar al día con los pagos del programa
 - ▶ Demostrar comportamiento ejemplar y compromiso con la institución en el desarrollo del programa
- ▶ Compromisos adquiridos con el apoyo:
 - ▶ Especialización : permanencia de seis meses luego de concluido el programa
 - ▶ Maestría: permanencia de un año luego de concluido el programa
 - ▶ Pregrado: no tiene tiempo de permanencia.
 - ▶ En todos los casos: El trabajo de grado debe aportar directamente al mejoramiento de su cargo y/o a la línea de investigación del grupo. Esto debe ser acordado previamente con su jefe inmediato y reportado en cumplimiento y cierre del apoyo otorgado al Comité de Directores.
 - ▶ Para el caso de la maestría y especialización el colaborador firmará un pagaré por el valor del apoyo el cual soportará el compromiso y se hará efectivo dado el caso.
- ▶ Comité de Directores:
 - ▶ Estudiará las propuestas semestralmente y aprobará de acuerdo con cumplimiento de condiciones, cupos en los programas y recursos disponibles.
 - ▶ Revisar el anexo de apoyos periódicamente
 - ▶ Hacer seguimiento al impacto y cumplimiento de la política

Condiciones y Restricciones:

1. El apoyo o descuento solo aplica para los derechos pecuniarios de matrícula
2. Se apoya con el 80% a aquellos colaboradores que cursen algún diplomado dictado por Uniempresarial y en contraprestación ejecutar un rol logístico dentro de la ejecución del mismo.

3. Uniempresarial se reserva el derecho de otorgar los apoyos al colaborador, siempre y cuando haya cupos disponibles en el programa al cual aspira y recursos para el efecto. El Comité de Directores estudiará los casos particulares.
4. Para el periodo donde se defina el viaje internacional de la maestría no aplica ningún descuento.
5. De no darse las dos condiciones de evaluación del desempeño y promedio académico, se tomará el menor valor previsto en la tabla (anexo 1).

Comuníquese y cúmplase,

3. ANEXO: Transcripción de entrevistas

3.1 Transcripción Entrevistas a profundidad Primera fase de investigación

ENTREVISTA No.1 Rector Uniempresarial

ALVARO CARRIZOSA DE LA TORRE

Dr. Buenos días, como le comente el objetivo de la entrevista es conocer su percepción acerca de unos aspectos generales de la gerencia de proyectos, la información recolectada se utilizará exclusivamente para el objetivo de la presente investigación, usted me puede por favor confirmar su nombre completo:

Alvaro Carrizosa de la Torre

Tiempo en el cargo doctor: dos años larguitos.

Perfecto. La primera pregunta es ¿cómo es esa gerencia de proyectos soñada para Uniempresarial?:

ehh bueno muy bien, primero que todo Uniempresarial hace sentido en la medida en que tengamos una muy buena integración con el sector empresarial, entonces la GP debe de ayudar y colaborar y afianzar esos vínculos que se tienen con el sector empresarial, debería de sumar, deberíamos de poder eh, engranar eh con esa visión que se tiene institucional, eh adicionalmente, pues como nosotros hacemos parte de la Cámara de Comercio de Bogotá, los proyectos que deberían de surgir de la gerencia deberían de estar muy engranados nuevamente, muy correlacionados con los clusters de la ciudad y con la misma estrategia eh del hoff del conocimiento que se tiene para la ciudad; de alguna manera no deberíamos enfocarnos en cualquier tipo de proyectos, sino deberíamos enfocarnos en esos proyectos donde hay unas apuestas estratégicas por parte de la CCB donde se ve el futuro también de la ciudad como tal y a eso en eso deberíamos nosotros de poder articular y sumar en esas cosas en particulares, no debería ser cualquier cosa, para empezar, debería ser muy enfocado en eso. No se si eso aclara la pregunta.

Sí señor, con referencia a otras IES la gerencia igual, ¿debería cumplir el mismo ideal?:

Aja sí.

Dr. Carrizosa que considera usted que nos ha impedido o llegar a esa gerencia soñada?

ehh yo creo que la institución como un todo, la institución como un todo necesita poder tener mayor foco y eh estamos precisamente en el tema de la construcción de ese foco el tema de desarrollo conjuntamente con la cámara, creo que el esfuerzo que se ha venido haciendo es que no seamos una IES independiente con sus propias ideas e ideales, sino que en este momento lo que estamos buscando y estamos tratando es que realmente seamos parte integral del gran objetivo de la Cámara de Comercio y en la medida en que haya un mayor foco, una mayor claridad de como nosotros nuevamente engranamos dentro de eso, pues eso le va a permitir también a la GP pues ser mucho más efectiva dentro de lo que se está haciendo si, ehh ahora, quiero resaltar que se ha venido haciendo un muy buen trabajo, con las cosas que se han hecho creo que se ha hecho un trabajo excepcional, eh es un trabajo muy valioso eh, para la institución en dos sentidos fundamentales, uno, es que nos acerca al sector empresarial, nos acerca al entendimiento de sus necesidades y esos de alguna manera debería de permear nuestro que hacer y nuestros procesos de enseñanza aprendizaje, los currículos, las mallas curriculares, eso debería de poder permear de alguna manera y lo segundo que también se vuelve muy importante es que se convierte en una fuente adicional de ingreso, y pues en la medida en que podamos ser cada vez más fuertes en eso, esos ingresos adicionales que tiene la institución le va a permitir hacer las inversiones que eh esta institución requiere, por esos dos elementos yo creo que es fundamental el trabajo que se desarrolla y creo que han hecho un trabajo excepcional, un ejemplo de eso creo que es el tema del trabajo que se viene desarrollando con la CCB, SENA y también pues lo del Colsanitas también, ósea, son ejemplos de esa integración de ese foco y demás con todas las dificultades que tenga pero yo creo que son de las cosas que nos van dando presencia y vamos atendiendo pues proyectos muy grandes y muy importantes. Los otro eventos también son lo de El Tiempo que llevamos una relación muy afianzada, nos convertimos también con El Tiempo particularmente que es uno de los ideales, que se convierte, nos convertimos casi que en la universidad corporativa del El Tiempo, entonces ellos cuando están pensando en hacer x cosa de formación pues piensan en Uniempresarial como un aliado estratégico, ese, ese el ideal de lo que es esta gerencia y creo que ese ejemplo es excelente; eso debería estar ocurriendo con más empresas y con empresas nuevamente muy relacionadas con el clúster sus necesidades y demás, que vayamos teniendo ese foco.

Dr. Carrizosa, desde su percepción ¿qué condiciones, ejemplo incentivos, talento humano, recursos, se necesitan para superar esas barreras que no nos permiten dar o alcanzar la gerencia de proyectos soñada?:

Eh haber, como la mayoría de los problemas que uno tiene que es primero el huevo o la gallina, en entonces, aquí en este caso es eh, que es primero, pues tener un grupo más eh, grande robusto que le permitan sentar la consecución de esos proyectos especiales o en la medida en que surgiendo los proyectos especiales pues va uno volviendo el eh el equipo más robusto, eh yo creo que nuestra institución eh ha venido dándole, haciendo una apuesta, eh estratégica a eh, reforzar ese grupo de trabajo y yo creo que en la medida en que vamos dando resultados eh, la tranquilidad para seguir en ese proceso de afianzamiento es fundamental y pues yo creo que parte de mi intención para el próximo año seguir haciendo esa apuesta estratégica ósea dándoles más recursos para que podamos tener un equipo más robusto dado pues, lo que ha demostrado a la fecha, es que con los recursos que tienen pues han sido muy efectivos, entonces de la dirección uno puede darle tranquilidad para que eh hombre, pues si necesitan más recursos con gusto da uno más recursos porque los resultados han sido muy positivos eh entonces mi impresión es para el próximo año pues ir, es una intención de mirar que se necesita para poder volver más robusta esa área y eh otro que tocaría como empezar a determinar y a revisar es que dentro del tema de proyectos especiales también hay roles que son diferentes eh y no todas las personas necesariamente sirven para todo, pues habrá personas que son muy buenas en el tema comercial, en el tema de ese acercamiento e identificación de las necesidades eh y tocara empezar a especializar el grupo y entender quiénes son buenos en eso, hay otras personas que son muy buenas en el tema de la formulación de los proyectos especiales, en saber a qué tipo de convocatorias pueden aplicar para esos recursos, como deben de escribir que características deben de tener que se tiene que cumplir, para poder hacer esas, para poder llegar a tener los recursos con forme a esas convocatorias que existen en el medio y hay otro tipo de personas que son muy buenas es ejecutando, son buenos coordinadores, son buenos llevando a feliz término esos proyectos que se ha identificado, yo creo que un proyecto especial como estos, pues si hay muchos roles a lo largo y ancho del proyecto y en este momento con los recursos que tiene digamos que todos hacen de todo un poquito y eh pues tocaría y pues yo creo que esta tesis que se está haciendo puede ayudar a dar luces en cuanto a cuales deberían ser los roles y si hace sentido una especialización en los roles para ser más efectivos, pues no todos, no todos sabemos hacer de todo ni todos estamos llamados a hacerlo todo, entonces yo creo que si uno puede identificar los momentos del proyectos especial y cuáles son las competencias que se requieren para eso de repente hace sentido un tema de una especialización de las personas, de los roles conformen a sus propias habilidades.

Perfecto Dr. alguna observación adicional que quisiera hacer con respecto a la Gerencia: no, no felicitarlas por el trabajo que están haciendo, de verdad me siento muy contento me encanta, la sinergia que han logrado internamente, me da la impresión que han logrado una muy buena sinergia, ehh seguirlos, entusiasmando para que hombre pues sigan trabajando ay veces que quisiera poder estar más cerca de ustedes y poderles decir cuánto los aprecio por lo que hacen por la institución eh, y pues aprovecho esto para manifestarles eso, pues realmente manifestarlo formalmente creo que hacen un excelente trabajo y eso son de los trabajos también muy bonitos por la variedad de actividades, por las competencias que ustedes aprenden, generan ósea lo que yo estoy seguro es que en este tipo de trabajo uno poco se aburre y mucho aprende.

Perfecto Dr. Carrizosa, muchísimas gracias

No, con mucho gusto, muy bien.

ENTREVISTA No. 2 Vicerrectora Uniempresarial

Este es un procedimiento para la recolección de información sobre la percepción de algunos colaboradores de la institución sobre la GP, quisiera que por favor me confirmará su nombre completo:

Mi nombre es Leonor Yanet Goe Rojas Hernández

El cargo

Vicerrectora de Uniempresarial

Tiempo en el cargo Dra. Goe:

No, no la verdad no lo recuerdo, yo no sé si serán como cuatro o cinco años atrás en el cargo, porque con Uniempresarial mucho tiempo más, antes no existía este nombre de este cargo y pero ya llevo doce años en Uniempresarial.

Para iniciar deseo agradecerle el espacio brindado, como le comente el objetivo de la presente conversación es tener una percepción acerca sobre algunos puntos clave de la GP, la idea

es que nos pueda comentar tranquilamente su opinión y observaciones y la información recolectada se utilizará exclusivamente para el tema de la presente investigación, no buscamos tener ninguna percepción/posición acerca de las respuestas

Ok

Para usted ¿Cuál es la GP soñada para Uniempresarial?

Una gerencia que esté trabajando con de la mano con los clústeres de la ciudad para que pueda capacitar el talento humano que requiere una ciudad inteligente.

Frente a las otras IES ¿cómo sería esa gerencia ideal?

Sería con unos currículos muy especializados, en este momento hay muchas generalidades en cuento diplomados, seminarios, cursos ehh pero con soluciones realmente impactantes para este rol incluso eh sería ideal que se convirtiera en algo como un Finishig School que es lo que en diferentes países ha funcionado y no hablando de tema ehh ya tan específicos como técnicos y tecnólogos sino una capacitación que ayude a que las empresas generen mayor productividad y que vuelva más competitiva la región pero muy enfocada hacia currículos y tendencias mundiales, internacionales, pero pues que estas tendencias sean realmente para, para poder buscar bajo un contexto que te den respuestas a ese talento inteligente, que sea para toda la vida, que la capacitación no solo sea en un momento dado un curso sino que se esté renovando permanentemente a los colaboradores de las empresas se les estén dando soluciones de formación y de acompañamiento

Para usted, ¿que cree que nos ha impedido cumplir ese sueño?

Eh Creo que varias cosas, mmm la primera, no quiere decir que no lo estemos cumpliendo, yo creo que es que vamos en camino, que todavía nos hace falta superar algunos obstáculos y algunas brechas, por supuesto, pero yo creo que vamos en el camino correcto. Ehh pues primero hay un posicionamiento de la institución, que pues creo, que es importante trabajar en esto, pero adicionalmente, eh es la cantidad de recursos que se requieren para poder dar una respuesta satisfactoria y estar en cada uno de estos momentos de los clusters y participar más en las mesas de talento para poder eh no solamente conocer las necesidades sin eh tener algunos insumos para

poder explorar de una manera mucho más exhaustivas lo que existe en el mercado local y en el mercado internacional para dar respuesta a eso, creo que nos ha hecho falta o todavía nos hace falta conocer un poco más sobre el sector y las necesidades de cada clústers, pero adicionalmente personas eh que puedan estar investigando para poder dar soluciones que sean viables, factibles y que respondan también a proyectos que se puedan presentar para que otros puedan apoyar, patrocinar estos recursos.

¿Quiere decir, que cuando hablamos de recursos, hablamos de recursos en términos de talento humano y habría otro recurso adicional?

Yo creo si estamos hablando de recursos para la institución que de todos modos en este momento es limitado, es tanto en personas como en tiempo, en tiempo y disponibilidad, creo que aunque pues el tiempo no sería la variable de recurso como tal pero pues para la cantidad de personas que tenemos en este momento y para los espacios que tenemos para atender el tema de ingresos eh pues esto creo que es una evolución, no es que ya podamos tener todo, si no que poco a poco pues se tiene que ir haciendo eh este tema como creando eh investigando para poder dar una respuesta a las necesidades y por ahora Uniempresarial no cuenta con los recursos suficientes para lograrlo, esto no quiere decir que no estemos en el camino de, y ya hay unos acercamientos importantes donde algunas posibilidades hemos brindado algunas facilidades estamos teniendo pero para lo que dimensiona a futuro la institución pues todavía nos falta un recorrido importante.

Perfecto Dra. Goe, ¿Qué se necesita en términos de condiciones ej incentivos, talento humano, carga laboral, recursos económicos u otros para superar estas barreras que nos impiden llegar a esa gerencia ideal?

A esa gerencia ideal yo creería que es más el talento adecuado, eh por competencias y por cantidad, mm como las dos variables realmente es, por supuesto hay personas ya tienen ese conocimiento que han venido forjándose en este tema de educación continua y de más, eh pero creo que, lo ideal allí son personas que además puedan dimensionar en temas pedagógicos, proyecciones, con conocimientos incluso más a profundidad a cada uno de los clusters a los que queremos llegar, de los diferentes sectores como con esa expertis, no para que den la capacitación; sino que puedan dimensionar los proyectos de formación, bien, más que cualquier otra cosa creo que es eso. No creo mucho en los incentivos, en esto de comisiones y demás creo que eso no es la variable que pueda estimular, entonces ahh si me dan una comisión, entonces ahora sí, no esto va mucho más allá y ese concepto creativo de proyectos de capacitación y formación, con un tema de innovación muy fuerte mm y que de realmente respuesta, entonces creo que es por competencia y por personas, personas que estén apropiadas del proceso.

Dra. Goe teniendo en cuenta lo que nos está comentando, ¿considera que el equipo de la gerencia de proyectos, el equipo actual, está interiorizando el papel que debería jugar la gerencia de proyectos?

Yo creo que sí, pero volvemos a lo mismo, estamos en un camino, se han hecho algunos esfuerzos importantísimos, pero digamos que son como las prueba piloto, de ahí hemos detectado muchas necesidades y posibilidades pero pues nos falta de todos modos eh la formación de las personas más a profundidad, conocimiento del sector como tal y adicionalmente eh pues tampoco tenemos la cantidad de manos que quisiéramos en este momento, pero yo creería que con las manos que tenemos lo podríamos hacer, lo que pasa es que pues allí tendríamos que empezar a dimensionar hasta donde podríamos llegar a cumplir, no sería dispararle a todo, creo que tendríamos que tener algunos focos, ya hemos empezado a detectar cuales son y este era el camino de aprendizaje que teníamos que tener, mmm, pero creo que con las personas de una manera organizada diferente, lo podemos lograr bajo la experiencia que ya se está teniendo.

Alguna observación adicional Dra. Goe, que quiera comentar con respecto a la Gerencia de Proyectos y las líneas que trabaja?

Mmm, yo creería que sí, que la Gerencia de Proyectos eh, en este momento tiene que integrar lo privado y lo público, eh hay muchos temas en donde todavía hay también nos falta un recorrido porque hay no solamente es dimensionar programas y un portafolio adecuado a nuestras necesidades en donde deberíamos orientarlo, porque si somos una institución diseñada para ciudad – región, deberíamos comportarnos como tal y sobre eso bajo las dinámicas de lo que exige la ciudad y el sector empresarial y hacia donde tenemos el foco de lo que es el Hoff de conocimiento, yo creo que deberíamos estar muy ligados a lo del POT que es lo lineamientos de la ciudad inteligente y donde podemos estar sector de institución de educación superior dando una respuesta a los demás, a las demás aristas del árbol que ha planteado Cámara de Comercio como ciudad inteligente, donde están los clusters allí centrados, ehh y creo que pues allí es donde deberíamos hacer como un énfasis más que mirar temas que igual son muy importantes de dar una respuesta a ciertas empresas que nos solicitan eh capacitación es empezar a orientar los esfuerzos hacia esto, hacia donde y que deberíamos, en que sectores, como deberíamos entregarlo como un portafolio más innovador.

Dra. Goe muchísimas gracias.

ENTREVISTA No. 3: Gerente De Proyectos Especiales Uniempresarial

Bueno Dra. Diana, buenas tardes, el objetivo de esta reunión es, aplicar un instrumento para mi trabajo de grado para mi especialización en Alta Gerencia, la idea es hacer una recolección de información, sobre la percepción de algunos colaboradores con respecto a la GP en Uniempresarial, muchísimas gracias por el tiempo que me ha permitido, como le comente el objetivo es conocer una percepción general, no se busca sentar alguna posición, la información recolectada se utilizara exclusivamente para el tema de la investigación y finalmente muchas gracias.

A ti muchas gracias.

Dra. Diana, me confirma por favor su nombre completo: Diana Consuelo Rubiano Rios

Su cargo actual: Gerente de Proyectos Especiales

Tiempo en el cargo: Un año

Y con Uniempresarial: Once años aproximadamente

Perfecto, entonces, quisiéramos conocer ¿Cómo es la gerencia de proyectos soñada para Uniempresarial? ¿Cómo la visualizas?

La Gerencia de Proyectos soñada para Uniempresarial, pues es, es un área, conformada por unos perfiles idóneos en términos de, una gerencia bien estructurada un área consolidada, con unos perfiles comerciales eh adecuados para poder lograr las metas institucionales y por supuesto las metas que como área se ha trazado a través de la planeación estratégica; por superpuesto pues eh estamos en un proceso de maduración y estamos en un ciclo eh de aprendizaje en el cual varias de las personas y me incluyo de la GP pues estamos aprendiendo a vender el portafolio de servicios general de Uniempresarial, veníamos en una dinámica en donde teníamos algunas responsabilidades comerciales pero más en temas de extensión y específicamente en la ubicación de los estudiantes en práctica empresarial, siento que en este momento ya estamos en un momento donde podemos dar un paso porque ya pasamos nuestro proceso de adaptación y conocimiento de las necesidades del sector y en este momento tenemos que fortalecernos más en temas comerciales técnicos y de relacionamiento que nos permitan tener las metas que la institución hoy en día nos está exigiendo.

Y frente a las otras IES, ¿cómo debería ser esa GP soñada?

Pues yo considero que para las otras IES es más fácil poder tener una estructura que se dedique solamente a la parte de extensión y educación continua. Nosotros una institución de educación diferente y por ser diferentes a veces nos gusta innovar, pero la GP es como el par de la áreas o de las direcciones de extensión y de educación continua de las instituciones tradicionales y la gerencia pues por supuesto se tiene que destacar en la consecución de nuevos ingresos para la institución.

¿Qué nos ha impedido llegar a esa GP ideal?

Yo creo que son varios factores, primero, el no contar con un conocimiento profundo del mercado, eh dos, el no prepararnos a nivel técnico y comercial para este nuevo reto, tres un poco de resistencia al cambio y la actitud de la apertura hacia nuevos procesos y cuarto yo pienso que también ha sido más un tema de claridad frente a la planeación estratégica de la institución, es decir, cuáles son nuestras metas, cuáles son nuestros compromisos y hasta donde queremos llegar.

¿Qué se necesita en términos ejemplo, de incentivos, talento humano, carga laboral, recursos para poder superar esos factores que nos ha permitido llegar a esa gerencia ideal?

bueno, yo creo que voy por partes; en términos de incentivos, considero que tenemos que revisar un poco realmente cuáles son los incentivos a nivel institucional y a nivel personal, a que me refiero, cuando hablo de incentivos institucionales pues es claro que estoy hablando de temas de comisiones y de salarios variables que de alguna manera nos permitan alcanzar el camino; dos de objetivos personales, y es que realmente, revisemos si mis objetivos personales están alineados con los objetivos que la institución me está exigiendo en este momento y cuando estoy hablando de objetivos personales también estoy hablando de cuáles son mis principales fortalezas como colaborador y cuáles son mis oportunidades de mejora para poder llegar a estas metas, entonces eso en términos digamos que de incentivos. En termino de talento humano, eh necesitamos una estructura un poco más robusta y organizada que permita responder de una manera adecuada, oportuna, eficiente y eficaz con todas las necesidades de nuestros clientes y eso requiere pues que los cargos sean cada vez más específicos, es decir, en este momento tenemos una estructura en donde casi todos hacemos la parte comercial, todos hacemos la parte académica o está concentrada en varias personas no en todas pero si en varias personas la parte académica, la parte de relacionamiento, eh la parte de seguimiento de temas administrativos, logísticos, financieros, toda está concentrada en una sola área y yo creo que eso en el corto plazo se tiene que cambiar porque debemos ser, eh tener cargo más específicos que nos permitan resolver esas necesidades

que tenemos como institución y más importante las necesidades de nuestros clientes. En términos de carga laboral, pues como lo acabo de decir, si tenemos estructuras más especializadas la carga laboral se va a disminuir más, el nivel de error también se va a disminuir, por supuesto, se debe incrementar el nivel de satisfacción tanto interno como de nuestros clientes y en términos de recursos me imagino que hablas de recursos más a nivel técnicos y físicos, yo me considero que no podemos seguir siendo comerciales de portafolio, tenemos que ser unos comerciales más ejecutivos que generemos un impacto y un marketing personal eh adecuado con las empresas, con un nivel de relacionamiento hacia cargos altos dentro de las organizaciones que son las personas que realmente pueden tomar decisiones frente a si comprar o no comprar este tipo de servicios pero para eso tenemos que revisar ehh, como le estamos llegando a nuestros clientes, si le estamos llegando con un material atractivo, actualizado o por el contrario es un material desactualizado que no me engancha que no me hace sentir la necesidad, de que, de saber algo más de Uniempresarial, si en vez de un portafolio físico o digital tenemos también un discurso y un guion muy bien elaborado, muy adecuado para el perfil de empresas que queremos llevar, si realmente tenemos unas bases de datos de empresas adecuadas, consistentes, actualizadas, eh, si tenemos un CRM que permita hacer una trazabilidad de cada uno de los clientes, yo creo que eso facilitaría y optimizaría aún más la tarea que nosotros desarrollamos día a día.

Y existen otros recursos que podrían incentivar a parte de los ya mencionados para cumplir ese sueño?

Yo creo que hay elementos muy importantes, dentro de la, dentro de la GP, ehh, y cuando digo recursos y elementos estoy hablando de personas, esas personas se van formando para que cada vez su curva de aprendizaje sea menor y eh su nivel de relacionamiento que eso a pesar que no se desarrolla a través de una capacitación si nos pueden dar luces y tips de como tener un mejor nivel de relacionamiento y de impacto con nuestras empresas.

¿Todos los actores de influencia de la GP, es decir las altas directivas y los actuales colaboradores de la GP, están alineados frente a los objetivos que se esperan de la gerencia?

Probablemente hay unos indicadores y unas metas que todos conocemos, sin embargo, no es clara la estrategia y tampoco es clara el objetivo, para algunos más que otros es más clara la estrategia porque digamos estamos teniendo un nivel estratégico que no permiten conocer un poco más hacia dónde va la institución eh pero no todos los elementos del equipo de trabajo conocen realmente cual es la estrategia a pesar de que en diferentes oportunidades hemos tenido reuniones, hemos tenido momentos de verdad donde hemos dicho para donde vamos, que estamos haciendo, como lo vamos a organizar, hay varias cosas que todavía nos falta optimizar al interior pero primero

como institución para después si llevarlo a un equipo de trabajo y que por supuesto ese equipo de trabajo se sienta comprometido y motivado con lo que está haciendo para la institución y para sí mismo.

Hay algún aspecto que quiera comentar Dra. Diana, con respecto a la GP?

la GP es un área muy versátil y yo considero que a veces ser versátil no es adecuado en una institución que está sufriendo unos cambios tan significativos como los que tenemos en este momento, definitivamente se tiene que revisar si la GP se va a dedicar única y exclusivamente a la parte de consecución de recursos a través de licitaciones o a través de la venta de portafolio corporativo o a se va dedicar a las prácticas de emprendimiento o las prácticas empresariales o si se va a dedicar al interior a hacer diplomados como opción de grado o si se va a dedicar a hacer relacionamiento con ehh, con Cámaras de Comercio, con Clusters o con otras entidades grandes, representativas para Bogotá y la región y si ese es realmente el norte de la gerencia de proyectos, hay que revisar específicamente cuales van a hacer los objetivos.

Perfecto Dra. Diana, muchísimas gracias.

A ti, muchísimas gracias.

ENTREVISTA No. 4. Asesor Empresarial

Como te comente este es un procedimiento para la recolección de información sobre la percepción de algunos colaboradores de la institución de la Gerencia de Proyectos de Uniempresarial.

Cargo: Asesora Empresarial y

Tiempo en el cargo: tres años y ocho meses aproximadamente.

Primero que todo, te doy las gracias por el tiempo de la entrevista, como mencione, el objetivo de la conversación que vamos a tener es conocer e identificar alguna percepción que tengas sobre aspectos generales de la GP.

OK

La idea es que puedas comentarnos tranquilamente tu opinión y las diferentes observaciones que tengas, la información recolectada en este instrumento, se utilizara exclusivamente para el objetivo de la investigación que voy a realizar

OK

Como primera pregunta es ¿Cómo es la GP soñada para Uniempresarial? ¿Cómo la visualizas?:

Gerencia de proyectos soñada... eh una GP que esté alineada con todos los cargos reales de la, de la, de la gerencia con una comunicación abierta, no solo para los procesos internos, sino comerciales también, ehh, una gerencia en la que de pronto nosotros podamos tener mayor acceso, digamos en el rol de asesores que es el que cumplo, tener mayor acceso de pronto a los métodos de negociación que han manejado, en el momento en el que han salido proyectos que realmente se han vendido por parte de la gerencia como tal, entonces hacer un engranaje de pronto de experiencia entre la gerencia como tal que se encarga de algunos negocios y digamos los asesores que tendríamos traer otros negocios o que de nuestro debe ser esta traer otros negocios, engranar realmente la, la información y que todos tengamos las mismas competencias para lograrlo como equipo, ehhh de pronto, no sé un tema de, bueno el tema de procesos eh volverlo un poco más público verdad, ante todos los entes de principio a fin que están en nuestro ciclo de, de , de colaboradores, es decir, desde las personas que nos asisten hasta el gerente.

Y Frente a otras instituciones ¿cómo sería la GP soñada?,

Una gerencia que tenga un relacionamiento institucional muy grande, en el sentido de que, por ejemplo no sé la vicerrectoría y la rectoría se encargara de ampliar el relacionamiento de su herramienta comercial, en este caso lo asesores, verdad, porque claramente ellos, los, es decir, los altos mandos están dedicados a otros, a otros, actividades un poco más estratégicas pero para ampliar un poco más el relacionamiento comercial podría ser una buena estrategia eh no se, ampliar por medio de sus asesores empresariales, ese relacionamiento con otras instituciones, que no solo se quede con todo y cabeza, pues por el tiempo y la ejecución.

¿Qué consideras que nos ha impedido cumplir ese sueño de cumplir esa gerencia?:

Eh, falta de presupuesto y falta de una proyección clara anclada con una estrategia de comunicación, eh y mercadeo que apunten a los objetivos y claramente pues de pronto no, no se tiene un presupuesto entonces en muchos relacionamientos se limita un poco ehh la propagación de información de nosotros ante muchas empresas.

Listo perfecto, ¿qué crees que se necesita en condiciones de incentivos, talento, carga laboral, recursos, estos son algunos ejemplos, para superar esa barrera?:

mmm, que la institución o que nosotros los colaboradores sepamos que existe un presupuesto, no para malgastar, sino el contrario para optimizar, con las necesidades reales que nosotros empresarialmente encontramos todos los días, mm, entonces que exista un presupuesto como tal de la gerencia para poder invertir comercialmente hablando y dos el tema de, de una comisiones de incentivo como tal, pero adicional a eso, de pronto un presupuesto anclado a la realidad comercial y de competencias de nosotros, no digo yo que limitarlo pero si hacerlo realista, de acuerdo a la tendencia en ventas que ha tendido la gerencia porque finalmente esto es nuevo por decirlo de alguna forma ehh y nuestro rol ha sido un poco más definido ahora en la venta de educación continua por ejemplo, pero hacer un presupuesto real de acuerdo al histórico de ventas y de las competencias que ha tenido cada uno de nosotros, porque si está en nuestra contratación que tenemos que responder por ese ítem pero no ha habido digamos como sustento y soporte de capacitación y recursos para sacarlo adelante.

Cuando hablas de presupuesto, ¿te refieres a la meta de ingresos?,

Si y no, que la gerencia tenga un presupuesto para invertir para que a su vez esto no permita lograr esa meta de ingresos como tal, más herramientas comerciales, hacer un tema de no sé de capacitaciones más gratuitas en los temas interesantes para las compañías, poder ofrecer de pronto más temas de ganchos gratuitos al comprar otro programa de x valor, eh hacer estrategias y ganchos comerciales, pero eso exige tener un presupuesto, para poder invertir.

Consideras que frente al talento que actualmente tiene la GP, ¿es consciente de todas las líneas de trabajo que se ejecutan o que cada uno de ellos ejecuta?: ¿que si el talento humano, tiene claro todas las líneas que se ejecutan e interiorizan esa actividad?

si, digamos que en cuanto los asesores empresariales que somos, que en esta caso pues en este caso es mi cargo, cuando hablo de mi labor, yo si lo tengo totalmente interiorizada en el sentido de que cada vez de que voy a una empresa, no solo hablo de mi rol de ubicación de practicantes, sino también de la educación continua y busco las oportunidades para aunque sea pueda cotizar una empresas y pueda generar el interés para que nos coticen, digamos que si, pero si hace falta más, eh digamos que en general como grupo si hace falta, hace falta un poco más de apropiación, de como se dice, pues apropiarnos un poco más del tema creo que eso es un trabajo en equipo no solo de los asesores sino de la gerencia como tal.

Muchísimas gracias, no sé si tengas una observación adicional que quieras comentar, algo que desees mencionar

No, no; creo que es el trabajo en equipo el que lleva a lograr unos mejores resultados en cada una de las labores.

Muchas gracias.

A ti

ENTREVISTA 5. Asesor Empresarial

Buenos días, como te decía, la entrevista es un entrevista descriptiva lo que buscamos es conocer, tu precepción, no buscamos hacer un análisis o un sesgo de la opinión que tú vayas a dar.

Cargo actual: Asesor Empresarial

Y tiempo que llevas en el cargo: Un año, tres meses

La primera pregunta es, ¿cuál es la GP soñada para Uniempresarial?:

Sería la gerencia que tenemos actualmente, con los productos que estamos vendiendo pero con una mayor implementación del trabajo en equipo, me parece que la mayoría de personas que trabajamos en esta área, trabajamos como islas solitarias y si percibiéramos el valor que tiene el trabajo en equipo conseguiríamos mejores resultados de los que tenemos actualmente.

Ya que hablas de eso, aparte del tema del trabajo en equipo, que otros aspectos nos han impedido cumplir ese sueño?:

Pues en la parte de educación continua, pues yo insisto en la parte del material publicitario es bastante importante, como para dejar una imagen o un recordatorio en las empresas, pues aunque no es necesario para la divulgación de la información, si es bueno para que las empresas nos tengan como en mente para futuras proceso de cotización de ese tipo de productos y también la parte de depuración de las bases de datos, pues, realmente no estoy muy seguro si apuntarle a grandes negocios para cumplir rápido la meta o si fuera mejor visitar mayor cantidad de empresas pymes y medianas en las cuales creo que es más fácil que cerrar los negocios, ahí me falta un poco de direccionamiento en esa parte.

Ok, ¿qué se necesita en términos de condiciones y en la parte de talento para superar esas barreras?

a nivel personas estoy cerrando la brecha de concientizarme de incluir la información de educación continua dentro de mi portafolio de ofrecimiento a los empresarios, hasta hace muy poco realmente olvidaba ese tema, pero ya lo estoy incluyendo y lo estoy trabajando fuertemente en las empresas, entonces es un tema de concientizarnos de que es un producto igual a las prácticas empresariales que debemos ofrecer en todas las empresas, entonces esa es una brecha que creo que a nivel personal tengo que cerrar y no sé si mis compañeros también tengan ese mismo problema; pues básicamente creo que eso es lo principal, que creo que, que esta como afectando como el trabajo en esa parte.

Esto es para la parte de talento, ¿tienes algunas otras condiciones que nos ayuden a superar esas barreras que mencionaste anteriormente?: ¿a qué haces referencia cuando hablas del talento?

No pues básicamente otros me parece el tema del material impreso es bastante importante y me parece que ya es cuestión de decisión propia de cumplir con esas metas y de tomar las riendas de llegar a, como a divulgar en la totalidad de las empresas, porque pues si no llegamos a todas las empresas, pues realmente no no creo y creo que en el presupuesto, es un presupuesto que debería ser como más acorde a la realidad por la que estamos pasando actualmente, que es un presupuesto que lo tenemos en cero, que es la realidad y que debe ser como progresivo de cada mes ir aumentando y no tener una meta final, sino una exigencia realmente mensual para que nos

veamos como más presionados a cumplir con esas metas en beneficio propio y en beneficio de la organización.

Tienes alguna observación adicional

No,

Mil gracias por la entrevista.

3.2 Transcripción Fase Dos De La Metodología De Investigación

La siguiente transcripción presenta modificaciones en cuanto a nombre de la institución y nombre de la persona entrevistada

ENTREVISTA Institución 1

Buenos días,

Primero realice una indagación en la página web de su institución encuentro que cuentan con un área o unidad que denomina extensión universitaria o educación continuada, podría por favor explicar ¿cómo define la Institución el concepto de educación continuada?

Claro que sí. Formación continuada en la LA INSTITUCIÓN es una unidad independiente a través de la cual promovemos la adquisición de conocimientos obviamente específicos de acuerdo a los diferentes programas que tenemos y a través de los cuales buscamos ofrecer no solamente una capacitación digamos genérica sino que sea integral, que el estudiante tenga, digamos la visión de una parte teórica pero nos apoyamos también en la parte, digamos, del mundo real; que es lo que queremos digamos conjugar, nosotros tenemos docentes que no solamente son docentes de tiempo completo, sino que, también tenemos por ejemplo, docentes externos que su mayoría en el día trabajan en empresas del sector productivo, pues lo real, digamos mal llamado, porque el sector educativo también es real y eh pues apoyan toda la gestión, entonces el estudiante no solamente, digamos, tiene un conocimiento teórico sino que también práctica, entonces eso es lo que también desde unidad de educación continuada buscamos, ofrecer, digamos, una capacitación de manera integral no solamente teórico, si no practico.

Ah perfecto, dentro de mi ejercicio de investigación con otras IES he identificado que esta unidad trabaja diversas líneas, proyectos, proyección social, educación continuada abierta y cerrada, bueno diferentes ofertas, aquí en la LA INSTITUCIÓN ¿cómo funciona el área de extensión o si la denominan no extensión sino educación continuada? ¿Cómo es la estructura que ustedes manejan?

Educación Continuada, claro que sí, mira, eh dentro de la LA INSTITUCIÓN se conoce como educación continuada, es el nombre de la unidad como tal y dentro de la unidad manejamos tres líneas de negocio por llamarlo de alguna manera. Una línea se llama formación abierta, que es la línea en la que nosotros centramos la mayor parte de nuestra operación; esta línea maneja todo el tema de la oferta interna que es a toda la comunidad y una línea digamos externa que puede ser al público externo, ósea, no específico a empresas, sino que, pues el público externo en general, esa es una línea pues que la denominamos como formación abierta. Tenemos una línea que se llama formación empresarial, la cual, pues, ya es un trabajo detallado de nuestros gestores comerciales donde hacen una venta consultiva, donde hacen todo el tema de consultoría, programas a la medida, esa es nuestra segunda línea y tenemos una línea adicional que es una de las más fuertes que tenemos que se llama articulación. El programa de articulación lo manejamos desde educación continuada, este programa consiste en articular los estudiantes desde su etapa colegial, alumnos de noveno grado a once para que ellos, digamos, a través del convenio que se está generando con el colegio, tengan el acceso a un título técnico profesional y se le da la oportunidad al finalizar su grado once de continuar con el nivel tecnólogo y profesional con nosotros en la LA INSTITUCIÓN, esa son digamos las tres líneas que nosotros manejamos, eh como te comento, pues las más fuertes son la línea de formación abierta porque pues manejamos toda la comunidad y el tema de colegios articulación, porque pues hemos tenido digamos una buena acogida con los, con los colegios en los que se ha hecho. Esas son las tres líneas principales que manejamos y más o menos, digamos, no regimos en toda la operación de formación continuada.

Y para los colegios, es decir, el estudiante a partir de noveno, puede iniciar a hacer un técnico o un tecnólogo, eh, ellos tienen que pagar o el colegio es el que paga el valor adicional por este programa o es el estudiante del colegio el que paga para poder hacer su técnico

Eh a través de los convenios, entonces que sucede, eh del área de articulación se hace todo el tema del convenio con el colegio, cuando el colegio acepta es decir da la entrada a la LA INSTITUCIÓN entonces siempre se ofrece un programa técnico, el tecnólogo no porque ya requiere más tiempo, más conocimiento, mientras que el técnico si se puede manejar en los dos años y el valor es cobrado directamente al estudiante, digamos que cual es la ventaja, pues que al establecer convenio con la LA INSTITUCIÓN, el colegio va a tener acceso a descuentos, digamos la ventaja que tiene directamente el estudiante y pues el valor que ellos cancela es una vez al año, entonces no es una cuota mensual, sino es un valor, anual, bueno pues, en este momento se me escapan las

cifras, porque no es la línea que yo manejo regularmente, pero es un valor anual, pues entonces, normalmente el estudiante para enero, febrero, está realizando el pago de su programa de articulación y ya pues el resto, el estudiante se dedica a haber las clases en jornada contraria en la que normalmente está en el colegio.

Muy interesante, Es claro que dentro del tema de educación continuada hay varios actores implica tener varias actividades enfocadas en diversas actividades, ¿cuentan con personas especializadas para cada público objetivo manejar ustedes por cada línea de acción, es decir, por la línea de formación abierta, más o menos cuantos, por la línea de articulación y de formación empresarial?

Bueno mira, en términos generales, digamos que lo que nosotros queremos dentro de la unidad, es que sea justamente, una unidad, un equipo de trabajo y hay personas encargadas digamos que, de ciertas partes de la operación, por llamarlo de una manera genérica, pero no hay digamos una persona específica para cada labor, entonces como funciona y digamos que, en este sentido, digamos que si de pronto sería, clara la diferencia, pero es porque el tema es totalmente diferente a la oferta de un diplomado. Para el tema de articulación, hay un líder que es el líder de articulación, es la persona que está a la cabeza de ese proceso y digamos que eso sí sería algo muy marcado, para el resto del equipo que sería digamos formación continuada en términos generales, hay una cabeza, que es el director nacional, la directora nacional de formación continuada y está apoyada en un líder que es mas de gestión administrativa, ósea es como de temas de presupuesto, de velar ósea por velar que se cumpla con la operación, una vez se ha dado apertura y a su vez está apoyada digamos en un analista, básicamente, o dos analistas, un analista por una parte que es la persona que se encarga de hacer toda la programación a nivel Bogotá y nacional de los productos a ofertar a nivel interno y externo posiblemente y de apoyar la gestión comercial de los gestores comerciales, es decir, si un asesor logra un convenio con una empresa y esa empresa desea un diplomado en x o y tema y nosotros no lo tenemos entonces lo que se hace es buscar el asesor pedagógico que nos construya el diplomado para poderlo oferta y pues obviamente hacer la venta como tal, entonces eh, eso digamos que en términos generales, pero pues todo eso está apoyado en los auxiliares, en los analistas, entonces no hay una persona específica para cada función sino que la idea es que todos nos apoyemos dentro del área. Somo un área pequeño con lo que se puede decir, comparado con algunas otras instituciones, pero pues eso también nos permite a todos conocer de todo un poco, entonces no no hay así mucha, digamos mucha especificidad, en cuanto a cargos, es decir, tu solamente haces esto o esto otro, sin que en pocas palabras todos hacemos de todo cuando corresponde, obviamente, hay tareas definidas pero todos nos podemos apoyar.

Y más o menos ¿cuántos son?

Somos catorce personas en el área, somos catorce en total.

El perfil qué perfil de formación ¿cuál es y qué tanta experiencia debe tener de acuerdo al cargo?

Eh mira, la LA INSTITUCIÓN como tal, tiene unas escalas eh digamos de cargos o por cargos, entonces hay niveles operativos, que son auxiliares, hay otros digamos dentro del nivel operativo hay un rango más alto que son los analistas, están los líderes, están los coordinadores, están los directores, en el área puntual de formación continuada hay, un director nacional, tenemos dos líderes, que una es la persona de articulación que te comentaba y otra es la de gestión de formación continuada y tenemos tres analistas, adicional a las tres analistas, hay un auxiliar y hay cuatro gestores comerciales más o menos, entonces para el director pues obviamente se solicita experiencia como director que tenga maestría, que tenga estudios pos graduales que acrediten también pues sus conocimientos, para los líderes, también es necesario tener un estudio pos gradual y la experiencia a digamos que siempre se pide, incluso para los analistas pues depende del rango, porque es que, di tú, que hay tres tipos de analista, unalista general, ósea un analista que se le puede pedir solamente el pregrado y pues digamos que su asignación salarial es diferente a un analista que tiene formación pos gradual o está en formación pos gradual, entonces, pero en general se pide que de los analistas hacia arriba ,más o menos, se pide que tengan título profesional y que tengan una formación pos gradual.

He identificado en otras instituciones que cuentan con un equipo de trabajo en el que intervienen varias personas, como tú me comentas, aquí son 14 que hacen diferentes actividades, ¿tienen alguna dificultad entre su equipo de trabajo para articular con todas las actividades o fluye porque ya cada uno desde el principio conoce como es la dinámica como es el proceso?

Claro que sí, mira, ehh normalmente todos tenemos un rol definido, por ejemplo en mi caso, yo me encargo de hacer programación a nivel nacional, Bogotá y nacional y de articular con los gestiones comerciales, entonces, la unidad como tal se centraliza en Bogotá, porque estamos acá centralizando pero eh la LA INSTITUCIÓN tiene 16 sedes a nivel nacional y tiene cinco sedes más a nivel Bogotá; en este momento, pues estamos en la sede centro que es la principal, pero nosotros desde acá hacemos toda la gestión en cuanto a temas de formación continuada para el resto de Bogotá, que es Suba, Norte, Restrepo, Bosa y Fontibón, casi que estamos cubriendo todo Bogotá y a nivel nacional en las 16 regionales estamos apoyando la gestión, entonces cada uno sabe que parte del proceso lleva y a donde lo suelta, entonces la idea es que cada uno haga su parte del proceso de manera adecuada para que cuando lo suelte pues todos engranemos y no haya problema, entonces hasta el momento no hemos tenido tropiezos, ehh, excepto pues por particularidades que pueden pasar, pero digamos que son, son cosas que muy generales, por ejemplo, que el sistema cayo y no se pudo generar un recibo, digamos que son cosas mínimas, pero general la operación del área está totalmente engranada, cada uno suelta la actividad cuando

ya pues esta digamos apenas para que la otra persona la gestione, entonces no, no hemos tenido dificultades.

Cuanto tú hablas, de gestionar los recibos de matrícula, quiere decir que dentro de la misma unidad hacen el proceso de expedición de órdenes de matrícula, cobro y todo lo demás o hacen como otras instituciones que dejan el cobro de cartera, así como la expedición del recibo de pago para el área de cartera o registro y control.

No mira, eh, nosotros, eh, te voy a contar un poquito cómo funciona la operación, que nosotros realizamos, entonces vamos a sacar un diplomado en oferta, eh, nuestro mayor público te decía son estudiantes LA INSTITUCIÓN, porque acá en la LA INSTITUCIÓN se valida el diplomado como opción de grado, entonces nuestro target principal son totalmente los estudiantes, digamos que por eso es que tenemos digamos éxito por llamarlo de alguna manera, pero es sobre todo a nivel interno, jumm, entonces te digo, vamos a sacar en oferta un diplomado en gerencia del recurso humano, para programar ese diplomado pues eh, yo debo revisar, para hablar de Bogotá centro, entonces yo reviso, si ya se ofertó, si no se ha ofertado, la periodicidad, digamos que el día a día me lo dice cada cuanto oferta, entonces, cuando yo programa el diplomado en gerencia del talento humano, yo subo a una matriz a un drive que pueden ver mis compañeros comerciales a nivel Bogotá, a nivel nacional y nosotros nos apoyamos en con un contact center en Bogotá, entonces esa oferta ellos lo ven, adicionalmente yo debo notificar al docente del programa del cual nació ese diplomado, en este caso sería administración de empresas y decirle: vamos a ofertar este diplomado, en estas fechas con estos horarios, para que él pueda prever que docentes internos puede apoyarnos para realizar la gestión; tenemos la oferta, generalmente, con el área de comunicaciones engranamos para la elaboración de piezas gráficas y envió de mail link, entonces ellos elaboran la pieza gráfica, nosotros la revisamos, la aprobamos, si es aprobados entonces nos encargamos de repartirla a la base de datos de acuerdo al programa que aplica y ellos hacen el envió de mail link, adicional nosotros esa misma pieza grafica se la compartimos al director del programa para que el de manera interna pueda hacer el envió, estos son digamos las maneras en que ellos lo conocen y adicional nuestro contact center se encarga de hacer gestión telefónica a la base de datos de alumnos que les pueda aplicar ese diplomado, entonces se logró abrir el diplomado, ya una vez se han confirmado todo esta gestión, cuando ya se logra abrir el diplomado, bueno, los recibos, eh, se cargan en el sistema, lo generan los asesores del contact center, se le envía al estudiante al correo electrónico y el estudiante cuando hace su pago, pues, lógicamente nos debe confirmar que lo hizo y ahí es donde nosotros descargamos un reporte financiero en donde se puede cruzar las ordenes pagas y las no pagas, entonces ya cuantos pagos hay, nosotros siempre necesitamos mínimo 15 estudiantes para poder abrir un diplomado, entonces cuando yo confirmo que ya tenemos 13 o 10, notifico que vamos a dar apertura al diplomado en la fecha programada, bueno, pues si es el caso, porque a veces tenemos que ampliar la fecha para poder completar el grupo y eh pues digamos que estoy notificando con días de antelación a mis compañeros del área que son los que siguen en el proceso, entonces cuando está el cupo genero

una lista de estudiantes pagos, que es la que viene a hacer la lista del estudiantes y la entrega, la entrega a quien a mis compañeros, de operación que ya se encargan de haber hecho todo el tema del salón, de docente, de hacer toda la información necesaria para la bienvenida de los estudiantes, ellos ya llevan proceso hay, digamos hasta ahí llega la parte que yo manejo y ya pues todo el durante, pues es el control que se hace, verificar que estén asistiendo, subir la asistencia al sistema y cuando ya llegan al final, nosotros mismo expedimos los certificados. El área, pues nosotros tenemos, todo el tema de la papelería, el sello seco, pues entonces, eso se lleva un control acá y los certificados que expedimos es a nivel nacional así el diplomado se haya dado en Santa Marta, los diplomas salen desde aquí Bogotá centro, firmados por la directora con sello seco, porque pues es la manera de controlar y evitar que hayan fraudes posteriormente, entonces, en general nosotros controlamos casi toda la operación pero si nos apoyamos, por ejemplo, para poder subir el programa al sistema Sinu, pues yo necesito pedirle aprobación a académica y tecnología que me lo suban, para poder expedir un recibo necesito pedirle a financiera que me cargue tarifas, para que todo eso se integre y pues a través de Sinu se vaya integrando y ya todo este ya.

¿El seguimiento de los diplomados lo tiene a cargo facultad?

No, todo eso, lo hacemos nosotros, por ser una unidad independiente, entonces por ejemplo si se abrió el diplomado entonces lo que hacemos es, tratamos de hacer una visita por lo menos mensual a los estudiantes, preguntar cómo van que les ha parecido el tema, que falta que ha pasado, bueno todo este tema, más o menos, osea, si las sesiones son cada ocho días, el promedio que nosotros abrimos diplomados que es para los sábados, que es cuando los estudiantes lo toman, entonces eso quiere decir que semanalmente estamos cargando asistencia al sistema, porque aca los estudiantes deben cumplir con un 80% de asistencia al diplomado, entonces estamos haciendo como todo el control, pero en realidad todos asistimos, todo lo hacemos desde educación continuada, si necesitamos de otras áreas pero digamos que casi todo se centra aquí.

Sabemos que la unidad de educación continuada, dentro de su misionalidad, se tiene el cumplimiento de unas metas de ingresos y número de estudiantes, esta gestión que ustedes hacen que es una gestión robusta y amplia, en algunas instituciones lo valoran retribuyendo con una comisión o bonificación, a los gestores comerciales o al diseñador del programa o bueno a los diferentes actores. ¿Aquí en la LA INSTITUCIÓN a quienes retribuyen ese trabajo y como lo hacen?

El área como tal comisiona según la estructura que esta en este momento, comisiona la directora, comisiona la líder de articulación, comisionan los gestores comerciales, son los únicos que comisionan en este momento pues por ventas. Eh pagos adicionales que salen del área cuando desde un programa académico, nos dan digamos un producto digamos, llámese diplomado, seminario o curso que no ha sido creado, por producción intelectual, nosotros, hacemos un pago por

esa producción intelectual pues previo debe cumplir unos requisitos y todo esto, pero al docente se le hace un pago por producción intelectual.

¿Más o menos de cuanto es la comisión?

Bueno eso si me corchas, porque no exactamente cuánto puede ser la comisión que puedan llegar a ganar estas personas, por ejemplo, te puedo decir que el tema del reconocimiento de producción intelectual pues es de 18.000 pesos hora, entonces por ejemplo te digo que, si un docente construye un diplomado de 120 horas o 100 horas, se le va a dar un 1.800.000 o 2.040.000 pesos más o menos, por la producción se paga una única vez, claro está, no es constante, ni reiterativa, es una sola vez.

¿Y el contact center es un contrato independiente?

El contact center es de la LA INSTITUCIÓN, la LA INSTITUCIÓN tiene un contact center propio entonces pues se maneja así, en teoría, los asesores del contact center deben ganar una comisión, digamos que está estipulado, pero pues obviamente está sujeto a un cumplimiento de meta, bueno como todo está amarrado a un cumplimiento de meta.

Dentro de los cargos tácticos he identificado cargos como: coordinador de educación continua, al coordinador de proyectos, los expertos en licitaciones, que como me comentabas esta parte es un área independiente de proyectos especiales

Si es otra área totalmente diferente,

Ustedes cuentan con estos cargos o sus pares y la actividad de cada uno esta delineado lo que permite que se engrane todo el proceso y así se cumplan los indicadores de ingreso

Si es así, digamos que pues la idea es siempre cumplir, tu sabes que siempre en temas de ventas la idea es cumplir y básicamente nuestra función en venta, digamos que claro que tenemos una función logística, académica pero el área en el fondo es de venta, entonces digamos que todos en el área estamos sujetos a que nos midan como área al cumplimiento de este indicador, también es necesario que nos midan no solo por ingresos, sino por calidad, por convenio, por convenio, por otra serie de indicadores.

Una de las principales preocupaciones que he identificado en los líderes de estas áreas son el cumplimiento de metas de ingresos y estudiantes, ¿Por qué considera que sucede esto, si la razón de ser toda IES es la formación de talento a nivel profesional, y dichos gastos son cubiertos por las matriculas académicas?

Bueno lo que sucede es que, claro, nosotros, somos una educación de educación superior y como tal nuestra labor o nuestra razón de ser es hacer formación, pero que sucede que hay unos gastos o rubros asociados para poder ofrecer un programa académico de calidad especialmente hablando de formación continuada, nosotros tenemos que pagar una nómina de docentes, llámense internos o externos, porque los docentes internos ellos tienen una carga académica de acuerdo a la malla curricular, cuando se invita a un docente interno a dictar un diplomado es un adicional, entonces, pues obviamente tenemos que cubrir ese adicional; si es un docente externo pues, claramente tenemos que hacerle un pago, además, hay que hacer un pago de nómina, tenemos que revisar todo el tema de mantenimiento de las instalaciones, entonces que digamos, se hace necesario, no es tanto como a modo de negocio, aunque pues a veces pueda verse así, pero es más porque es necesario, si debemos traer un experto en proyectos en un tema pues debemos pagarle al experto, tristemente pues ahorita digamos que, que, nosotros, pues no se consigue todo el tema de, ... se me fue la palabra, bueno que las personas hagan las cosas por altruismo únicamente, el altruismo casi que ya no, sino que siempre hay que tener un reconocimiento económico, entonces eso hace que pues sea necesario cobrar, el hecho de tener luz, agua, puesto, digamos que esto es una razón muy fuerte pues para cobrar un valor eh frente digamos a lo que se podría considerar del porque no está incluido en la matrícula, adicional, porque pues como las unidad de formación continuada ofrecen es formación complementaria a sus programas de pregrado entonces, no está contemplado dentro de los costos que ellos cancelan, mmm bueno algunos sí, pero la gran mayoría no, porque ellos cancelan son por lo créditos semestrales, ya la formación continuada, es algo adicional, entonces, igual nosotros tratamos de que tengan formación, como te decía al principio integral, que sea completa, que no sea solamente con los docente internos, docentes que conocen no solamente la parte teórica, sino, la parte real, porque pues, yo puedo conocer la teoría pero y la práctica, entonces, son digamos, que tengan competencias de verdad fuertes, que no solamente me quede con la teoría, y que también ellos no solo vean el diplomado como que, ahh salí de opción de grado, no hice tesis y ya chao, sino que en realidad ellos adquieran un conocimiento que le sirva para su vida profesional, para su vida personal, y para su vida académica.

En las otras IES se puede validar a través de la página web de las mismas que el valor de los diplomados es mayor a dos millones, ¿aquí el rango se mantiene o tiene diferentes estándares de precio?

No, acá es más bajo porque el enfoque que tenemos en la LA INSTITUCIÓN es estudiantes de estrato uno, dos o tres, entonces, por esta razón el costo está más o menos, en 1.700.000 pesos pero sobre este valor se da un descuento a los estudiantes del 20%, ósea, en realidad un estudiante pago por un diplomado con nosotros 1.380.000 y eh, pues para externos, pues ya ofrecemos descuentos del 10% o si son empresas con convenio de acuerdo al convenio, pero no, un diplomado nuestro no supera promedio el 1.750.000 en promedio, tenemos algunos más costosos porque son certificaciones internacionales, pero ya son casos puntuales.

Siendo conscientes de la importancia del cumplimiento de metas ¿Qué estrategias se destacan en su institución y qué canales de difusión utiliza para promover la oferta, aparte de las ya mencionadas y servicios que presta?

Nosotros resumiendo un poquito, hacemos el envío de mail link que se hace a toda la comunidad y a las bases de datos que ya contamos, hacemos el tema de marketing digital, pautas en redes sociales, generalmente, también tenemos y nos ha servido mucho el tema del voz a voz, los estudiantes, es, pues una fuente directa, el manejo del contact center también y pues, a nivel interno, hacemos publicidad con afiches, pendones, entonces ya de resto es el trabajo a nivel externo, para las empresas material POP, promoción virtual y física,

Para el tema de proyectos o formación empresarial también utilizan el contact center

No para formación empresarial, tenemos gestores comerciales, que únicamente se dedican a esto, es especio, a parte de los gestores que tenemos, para Bogotá tenemos cuatro gestores empresariales y dos que son gestores de vinculación, entonces, los empresariales son las personas que se encargan de visitar empresas, hacer convenios, digamos que también hemos llegado a tener, la oportunidad de conocer, temas de licitación, pero como te digo eso ya del área de proyectos especiales, o proyectos que son enfocados a diferentes tipos de cosas las maneja esa área pero pues ya pues todo para nosotros, todo lo hacen los gestores empresariales comerciales, ellos se encargan de abrir la puerta con el sector productivo y ya pues obviamente después del convenio nosotros seguimos con nuestra parte.

Generalmente en las IES se hace un ejercicio financiero al final de cada año para asignar el presupuesto a cada área, en su Institución y específicamente en la Unidad de educación continuada ¿qué factores tienen en cuenta para la asignación presupuestal anual?

Pues mira lo que pasa es que como el área, nosotros aunque somos un área independiente, tenemos también que cumplir ciertos parámetros alineados con el resto de la universidad, entonces porque ejemplo, la universidad da algunas directrices en términos generales y nosotros nos ceñimos a eso, en realidad digamos que también el área es un área que no tiene muchos gastos, en realidad, pues digamos que el gasto fijo, pues son las nóminas, pero pues más allá de eso, no se requiere algo adicional, de pronto si son inversiones por ejemplo en una planta física nueva

O en algo de eso, como te digo, eso ya estará contemplado y tiene que venir aprobado desde rectoría, pero ya nos ceñimos más desde la línea institucional.

El presupuesto cuando es asignado, en el caso de ustedes, la directora general, la directora participa en esa toma de decisión de asignación de presupuesto o a ella solo le confirman el valor y meta.

Ella coordina eso con la vicerrectoría financiera y todo el tema de planeación pues ella esta hay porque pues igual nosotros unidad independiente los ingresos llegan directamente a nuestra unidad no al área de cartera o pagos de la universidad, entonces ella también decide en que distribuir esos ingresos y de ahí es como que se mantiene el área pero pues lo que te digo, si tenemos que seguir lineamientos y están direccionados por la LA INSTITUCIÓN en general.

Pero conservan la independencia en este aspecto

Aja, si así es.

A parte de indicador de ingresos ¿qué otros indicadores manejan en el área?, ¿cuáles y qué miden?

Pues nosotros estamos acá, por indicadores como, el de satisfacción del estudiante, el de satisfacción de cuerpo docente porque obviamente esa es nuestra herramienta de trabajo, eh, básicamente pues adicional al indicador de ingreso económico, es satisfacción de estudiantes, satisfacción de docentes y por generación de convenios con empresas.

Según el CNA las áreas de educación continuada son un área fundamental e importante porque alimentan la formación complementaria que hemos hablado, ¿cómo se articula el área con las facultades, a través de los diplomados exclusivamente o hay otras formas, además de los estudiantes, docentes e investigación?

Pues digamos que nuestra articulación en el caso de la LA INSTITUCIÓN, no se le conoce como facultades si no como escuelas, entonces pues tenemos una escuela de comunicación y bellas artes, que está compuesta por tres programas, tenemos una escuela de ciencias administrativas que son más o menos siete programas y tenemos una escuela de ingeniería, entonces digamos que nosotros, la articulación haciendo el trabajo con ellos consiste en que producción académica e intelectual parte de los programas administración, contaduría, ingeniería, ellos nos presentan a nosotros la propuesta, nosotros de acuerdo a esto, ya sabemos si lo ofertamos o si no lo ofertamos, uno digamos que es todo el tema a través de la producción intelectual, en la mayoría de los diplomados en los que tenemos tratamos de estar alineados con las escuelas, aunque también tenemos diplomado con empresas en alianzas, entonces digamos que la idea es hacer un diplomado interesante para el estudiante, otro es que cuando queremos programar eh nosotros, entonces ofrecemos diplomado que hacen los mismos docentes, adicional a esto, lo que hacemos es programar y coordinar con ellos en el momento sacarlo, no acudir no solamente a docentes externos, sino que incluirlos a ellos en tema en la formación, también pues la idea es tener un docente interno y uno externo porque pues la idea es que los chicos no digan, lo veo en clases y ahora aquí también, pues no, como que no gusto, entonces la idea es poderlos mezclar entonces

digamos que también la idea de articulación con las demás escuelas, eh pues, ya pues obviamente, nosotros apoyamos también cualquier solicitud que ellos hagan y que este dentro de lo que nosotros podamos manejar, digamos que también hay la opción de un reconocimiento económico, si por decir un docente dice tengo un grupo de chicos de 15 a 16 listo para tomar este diplomado en x o y, en este caso, el docente que gestiona esto tiene un reconocimiento o comisión también, es más o menos así un incentivo de trabajar de manera mancomunada para poder tener un buen resultado final.

Realizando una revisión por el PEI de la institución, se visualiza un alto grado de compromiso en el tema de transformación social. ¿Cómo hacen transformación social desde la unidad de educación continuada?

Pues es algo muy puntual y digamos que es uno de los pilares de la universidad; sin embargo pues por ejemplo nosotros, como decirlo, digamos que una transformación desde el aula de clase pues es no es tan notoria sobre todo para el estudiante porque él está complementado sus conocimientos, como queremos nosotros impulsarla, por ejemplo cuando nosotros hacemos, por ejemplo tenemos un diplomado en cannabis, entonces, dentro de los mismos diplomados, a veces no está dentro de la estructura del mismo diplomado pero pueden hacer sus salidas pedagógicas, por ejemplo se hizo la última vez una a un, como se llama, a un laboratorio donde se procesa todo el tema de cannabis para usos medicinales y pues a través de esto, los docentes tratan de decir, como bueno, mire hay algo más allá que fumarlo y ya, pero es un tema complejo en realidad porque o es notorio, si llegar a eso digamos que Pilares sobre todo por el enfoque que nosotros tenemos una educación, digamos que se trata de calidad a bajo costo y donde permita al estudiante capacitarse no solamente en temas genéricos sino que pues obviamente el conocimiento que adquiera sea completo, entonces, digamos que, por eso te digo que pronto que alguien diga no, pero qué transformación tienen ustedes, pero pues cuando entramos a revisar y de pronto vamos a ver los pares, pues encontramos que nosotros somos un poco más económicos, que de pronto somos un poco más flexibles, que nuestra transformación social no está solamente esta medida en Bogotá, digamos la LA INSTITUCIÓN cubre 16 sedes, que por ejemplo nuestra sede de Nariño, cubre corregimientos apartados donde no llegan otras IES, entonces estamos llevando la opción de educarse en temas, digamos puntuales a personas que probablemente ni siquiera tenían acceso a una educación, pues digamos de calidad, digamos que es más englobado a la estrategia nacional, siempre que hay la LA INSTITUCIÓN en pregrado hay la opción de tener formación continua ,ofrecerle una opción de formación adicional, entonces es cómo llegar a esos lugares apartados y pues obviamente tú sabes que el conocimiento, pues, es invaluable, entonces digamos que desde ese punto si lo vez esa es la transformación social que nosotros queremos hacer llegar a ese, a esa población vulnerable, a esa población que nadie quiere ver, a esa población que de pronto se le hace difícil acceder a una educación porque no tiene los medios porque es una población dejada, digamos nosotros tenemos programas virtuales, entonces no, pero es que lo tenemos por ejemplo en Caquetá, no es que la conexión acá es difícilísima, bueno pues entonces si no puede conectarse,

pues tenemos una plataforma virtual con Moodle, si me entiendes, entonces tratamos de ser las herramientas a todos para que acceda a la formación, entonces es eso.

Ya que hablamos de virtualidad, ¿los diplomados como opción de grado, tienen que ser solo presenciales o pueden ser virtual?

Tenemos modalidad presencial, virtual y be learning, totalmente, entonces ya, obviamente para que un diplomado sea válido como opción de grado tiene que haber sido avalado por el director nacional del programa, entonces, antes de cualquier oferta el director nos dice, este diplomado si lo valgo como opción de grado, nosotros tenemos, como tú sabes la LA INSTITUCIÓN se maneja ciclos propedéuticos, entonces nosotros tenemos tres niveles, técnico, tecnólogo y profesional universitario, entonces el estudiante, si o si debe tener, ósea, al finalizar su cada ciclo propedéutico debe hacer una opción de grado, llámese diplomado, eh, salida, la materia opción de grado, debe si o si para las tres hacer una opción, entonces el director nos dice, este diplomado lo puedo valer como opción de grado para un nivel técnico o lo puedo valer para una nivel tecnólogo o lo valgo para tecnólogo y profesional, ellos deciden eso y de acuerdo a eso, nosotros podemos hacer todo el tema de ofrecérselo a los estudiantes y ya como dices alinear para que ellos al finalizar el diplomado se les cargue su nota y se les valga la opción.

Muchas organizaciones e instituciones educativas trabajan a través de la metodología de planeación estratégica, en la LA INSTITUCIÓN ¿cómo comparten las directivas la planeación estratégica que hacen para toda la institución?

Pues acá se llama “mi futuro preferido”, es una planeación estratégica para el año que viene, para las actividades, pero acá se llama “mi futuro preferido”, eso normalmente lo hace la universidad en cabeza del rector con los directores de cada área y ellos pues a su vez bajan la información a los equipos de trabajo, entonces, digamos que hay unas cosas que son muy generales, que son las que normalmente bajan los equipos de trabajo, ya digamos que la información sensible puntual, eh solamente se maneja entre directores o ya de acuerdo a personas específicas, pero es así más o menos como se maneja.

Finalmente, Carolina, ¿cómo visualizas la unidad de educación continuada dentro de cinco años?

Buenos pues estamos creciendo y en realidad estamos creciendo mucho ehh y pues, digamos el ideal es tener la unidad como tal en una, en unas instalaciones independientes, ósea, si bien somos parte de la LA INSTITUCIÓN, tener unas instalaciones propias, a eso es que le estamos apuntando, donde pues sean salones propios en donde todo sea mucho más controlable y pues dentro de todo pues se pueda planear mucho mejor, eh también, posicionada a nivel empresarial, porque esta es la oportunidad de mejora que tenemos en este momento, crecer a nivel empresarial,

porque si bien tenemos una alta demanda es por estudiantes internos y pues el ideal es llegar al público externo y esto se hace a través de convenios con empresas, a través de todo el tema de incentivar a que conozcan la LA INSTITUCIÓN un poco, pues tiene, digamos que a pesar de que tiene una antigüedad de 30 años más o menos es muy poco conocida, y digamos en el sector empresarial ha sido un poco complejo y esta es la oportunidad de mejora que estamos atacando y sabemos que lo podemos lograr, entonces esa es la idea tener un posicionamiento a nivel externo, no solamente a nivel internos, porque pues digamos, que eso no cuenta como tal, es más lo que podemos hacer de cara al público externo para que nos conozcan y para que deseen vincularse a nosotros, es más o menos, lo que queremos.

Si tuvieras que dar un consejo a los directivos de las unidades de educación continua de otras IES ¿qué recomendación darías?

Bueno, en términos generales la calidad, que no se cambie, calidad por precio, porque a veces, eh quieren ofrecer una calidad, no sé, eh inferior por un precio mayor, entonces no son excluyentes la una de la otra, si es educación de calidad, sabemos que debe de haber un costo pero tampoco tiene que ser elevado porque pues la idea de la educación y el ideal es que la educación sea para todos, porque pues de hecho universidad viene de universalidad, entonces la idea es esa que no se compita y que no se excluya entre las dos y eh pues que obviamente se trate de generar programas interesantes, ósea, yo creo que los estudiantes, están cansados de ver los mismos diplomados, de ver los mismo que ven en un salón de clase, entonces, quieren más cosas, básicamente es innovar en el tema del conocimiento, porque a veces nos centramos en unos limitadores de que debe ser solamente esto o debe saber solamente esto y resulta que no que ya somos totalmente transversales, entonces como mirar un poquito y no sesgarse tanto en que si no es esto, si no que se ofrezca de todo y que no se compita precio por calidad, que una buena calidad a precio justo, no regalado, pero si justo

ENTREVISTA No. 2: Institución 2

Realizando una revisión por la página web encontramos que la institución denominada educación Podría por favor para contextualizar lo ¿que define la institución como educación continua?

Bueno realmente se llama dirección Nacional de formación empresarial y educación continua, Igual no creo que nosotros desarrollamos programa que permitan que los individuos potencialicen competencias que ya tienen o desarrollen competencias en las diferentes áreas del conocimiento, y tenemos en diferentes áreas de conocimiento, estamos hablando de salud, ciencias administrativas económicas y financieras, bellas artes y artes y oficios, de hecho, estamos dedicados no solamente a la gente que es profesional sino también a personas que no lo son, en temas de cocina, digamos que nosotros estamos en la capacidad y hemos incursionar en las diferentes áreas de conocimientos, como por ejemplo,

somos la única institución que tiene el tema de insosis clínica, Entonces digamos que bueno, digamos que hemos incursionado en todas las líneas de las áreas del conocimiento.

Dentro del ejercicio la investigación hemos identificado que todas las áreas de educación continua trabajan diferentes líneas de acción, en su institución ¿cómo funciona el área según las líneas de trabajo?

Cuatro líneas de producto, todo lo que tiene que ver portafolio corporativo a la medida, el otro es portafolio abierto o sea es todo lo que se ofrece al mercado, el otro son opciones de grado y por último programas internacionales

Para estas cuatro líneas de acción tienen personal especializado para cada línea de trabajo

Se comparte el equipo, pero hay personas que se encargan de actividades, especifica, hay un equipo especializado sobre todo para el tema de.. mmm, no, no, si, dejemos así.

El perfil de formación depende de las líneas de acción

Depende, hay personas que trabajan desde la parte administrativa operativa que no importa el perfil, obviamente que tengan conocimiento y experiencia; pero para la producción programas académicos si tienen que ser expertos en lo que se va a hacer es decir tenemos varios productores de programa, hay unos equipos especiales para el diseño de los productos depende de la especialidad del programa, de salud los expertos son expertos en Salud si el programa es en cocina los expertos son especialistas en cocina.

Las unidades de educación continua, manejan diferente su estructura organizacional, aquí ¿cómo es la estructura organizacional de su unidad?

Hay un director nacional, hay un coordinador para cada una de las líneas

Y esos coordinadores a su vez ¿en quienes se apoyan?

En los expertos y hay un equipo equipo logístico pequeño pero lo hay; es decir aquí sólo la coordinación se tiene un coordinador por cada línea de trabajo pero ya el resto el proceso si se comparte el equipo del trabajo porque no puedo tener personas independientes por cada línea Sólo por ejemplo, tengo un coordinador de portafolio de esto y tengo otro coordinador de opciones de grado.

Las opciones de grado se articulan con las facultades,

Sí mira aquí todo se hace en conjunto todo es articulado con las facultades según la ciencia del conocimiento

Y los docentes se comparten, es decir los mismos docentes de pregrado son los mismos docentes de educación continuada

En ocasiones sí, en otras ocasiones se requiere otro tipo de perfil o de formación específica, puede haber recurso dentro de la institución con el que nos podamos apoyar, pero la mayoría son externos.

Dentro lo que me has comentado, he logrado identificar que la parte de gestión comercial se trabaja desde un apartado diferente, esa unidad que comercializa el producto tiene la oportunidad de recibir unas retribuciones económicas adicionales a su salario

Sí, Retribuir es incentivar son incentivos que ofrece la institución para estimular precisamente esa gestión o esa atracción de clientes,

Esa retribución que me mencionas, aplican también, para todos los miembros de la unidad de Educación continua

En este momento sólo el equipo comercial

Ese incentivo está sujeto al cumplimiento de la meta o simplemente la institución reconoce que la atracción de clientes puede darse en cualquier momento y se reconoce atraer desde un cliente hasta n número de clientes?

Este incentivo está sujeto al cumplimiento de la meta porque está sujeto porque hay un equipo especializado para el tema y es a partir del cumplimiento que se comienza a reconocer ese valor agregado que le aportan a la meta, es un incentivo adicional al salario que ya se tiene.

Evidentemente al contar con tantos programas académicos que permiten crear un portafolio amplio de programas, existe una gestión que demanda tiempo, recursos, entre otros. ¿Cuántas personas componen educación continua para soportar este tipo de operación?

Aquí en Bogotá tenemos siete personas, cuando tenemos volumen en el número de programas ofertados se subcontrata gente, Generalmente la operación cuenta con más de 10 a 12 personas que soportan toda la parte logística, administrativa y de supervisión.

Segunda según la información de la página web otras sedes además de Bogotá que también ofertan la parte de Educación continua ustedes centralizan la operación en Bogotá o como la manejan

Yo lideró la unidad a nivel nacional y en cada una de las sedes tengo unos coordinadores, que son dos personas en cada una, que a su vez pues también cuentan con un equipo pequeño de trabajo

Una de las mayores preocupaciones es el cumplimiento de las metas de ingreso, ¿por qué consideras que esta situación es así cuando los líderes de las diferentes unidades deberían focalizar sus esfuerzos en la formación integral independientemente del área del conocimiento?

Pues su nombre lo dice, son ingresos adicionales que ayudan a soportar la operación bueno a ver eso también depende del foco que se le dé a la unidad, existen unidades de Educación continua centralizan sus esfuerzos en el tema de ingresos, sin embargo, en mi caso nosotros centralizamos nuestra gestión la calidad De programas para la formación a todo nivel en competencias específicas. Aquí los ingresos adicionales que entran apoyan o ayudan a soportar la operación es por eso que nuestros ingresos no ayudan a fomentar la riqueza no consideramos apropiado tener unos márgenes de rentabilidad altos, nos caracterizamos por precios cómodos pero con alta calidad. Una cosa es la formación profesional y otra cosa es que tenemos la obligación desde la academia a través de esta unidad de complementar la formación y de tener actualizados programas que permitan a actualizar conocimientos.

Siendo conscientes de la importancia del cumplimiento los diferentes indicadores en la unidad de educación, pueden contarme ¿qué estrategias se destacan en su institución para la atracción y retención de clientes, promoción y fortalecimiento de la oferta?

Mira yo creo que lo más importante cuando hablamos de retención de clientes es la calidad nosotros tenemos cliente que buscan desde el precio más bajo cómo puedes tener gente que lo que le importa es la calidad, lo que nosotros tratamos de manejar es tener un buen precio con un producto de calidad. Y como a veces hablamos con los empresarios yo le puedo ofrecer los mismos expertos con el mismo conocimiento o una mejor calidad tal vez que otras instituciones a un menor precio, Esto pasa porque las otras instituciones tienen un Target diferente o subjetivo es diferente, Yo digo que yo compito es con calidad. Qué es la principal estrategia que nosotros tenemos calidad.

Ustedes cuentan con una promoción en página web en redes sociales porque así lo hemos visto además de esos medios, que otros canales se utilizan

Nosotros trabajamos sobre todo el tema de la página web redes sociales y el tema corporativo es uno a uno tenemos, pues, gente para eso, haciendo visitas corporativas a las empresas.

Estas visitas las hacen personas especializadas en el tema corporativo

Si

Todas las instituciones hacen un ejercicio financiero al final de cada año, Para la unidad de educación continua, ¿qué factores tienen en cuenta para la asignación presupuestal?

No esa es una pregunta que no, que no voy a contestar

Como directora Nacional de la unidad tú puedes participar en la toma de decisiones para la asignación presupuestal y ejecución de los recursos

Sí totalmente, no puedo desarrollar un trabajo o una gestión sin tener los recursos necesarios para ello, el decir mi opinión es muy valorada para este tema.

La unidad en la que nos encontramos en este momento es un área independiente de la universidad

No, somos un área más de la universidad y con una misión o con un objetivo específico pero muy complementario y muy de la mano con lo que se realiza en las facultades.

Además de los indicadores de ingreso que otros indicadores manejan

Pues realmente indicadores de ingreso y el de estudiantes, indicador fuerte en el tema corporativo para poder articular Las facultades con el sector real. Y nosotros también no sólo tenemos un objetivo económico, vamos con mucha oferta gratuita para los estudiantes, cursos de actualización jornadas académicas, que no tienen ningún costo para el estudiante, Lo que te lo que se tiene es un indicador de impacto hacia el público objetivo.

¿Cómo hacen que estas actividades sean auto sostenibles?

Con la capacidad instalada, generalmente cuando hacemos un convenio o una alianza se impacta en primera instancia a la comunidad educativa interna, en el que el aliado estratégico sabe que esto es un aporte sin cobro alguno. Obviamente esto pasa porque no todos el objetivo es vender. Les damos mucha capacitación gratuita a los docentes, a los estudiantes para que ellos mismos nos compartan sus observaciones y nos permita saber si sí es un buen producto.

¿Cómo se articula la unidad de Educación continua con el tema de la investigación?

En la línea de opción de grado a pesar de que sea diplomado tiene que haber objetivo de investigación entonces es así como la articulamos no te puedo explicar exactamente cómo se desarrolla, pero hay un objetivo de investigación.

Desde su experiencia en qué radica el éxito del área educación continua de su institución

En la calidad, bueno muchas veces el precio ayuda pero lo principal es la calidad, nosotros tenemos una promesa de dar lo mismo o más pero por un menor precio pero con alta calidad

Ustedes también se articulan además de la facultad des con las otras áreas de la universidad el decir con el área de cartera con el área mercadeo con el área de registro y control

Totalmente nosotros somos un área que en todo sentido se articula con la universidad Pero obviamente el decir el área de cartera desde su quehacer hace las funciones del cobro de cartera recaudó y demás de nuestros programas, desde el área de registro lleva el tema de registrar participantes y demás al sistema institucional, el área de mercadeo nos apoyan el tema de promoción, banner, publicidad; podemos decir que nuestra área cuenta con el apoyo de todas las áreas de la universidad obviamente eso requiere un proceso es un tiempo en el que los diferentes colaboradores de cada área entienda que lo que hacemos fortalece el objetivo misional de la institución. No podemos estar aislados porque somos de la institución, pues somos de la institución

Uno de los principios de su institución, según el PEI expuesto en la página es: “propiciar la convergencia en diferentes Campos del saber”, las actividades del área para esta convergencia:

Todo nuestro plan de convergencia está basado en la articulación, articulación con la facultades, ósea la universidad tiene un plan de desarrollo, en el que todos estamos caminando hacia él, Aquí todo está avalado por la facultad desde un programa interno hasta un programa externo

Teniendo en cuenta lo que dices, entiendo que ese plan de desarrollo está direccionado por una planeación estratégica, ¿cómo hacen para bajar dicha planeación a todos los colaboradores desde el perfil operativo hasta el perfil estratégico?

Pues después de que se plantea y se aprueba, se baja a toda la institución a través de los directores los directores a las facultades, Nosotros con ellos hasta llegar a todo el mundo

Digamos que la planeación es lo que nos permite direccionar muchos aspectos de los que tú ya has comentado el tema organizacional, el tema financiero, el tema visionario, es esa planeación la que nos permite llegar hasta nuestros objetivos. A veces no es fácil entender que dicha planeación puede modificar aspectos importantes de cada área, ósea los recursos, la cantidad destinada, bueno varias cosas, pero es por eso mismo que cada director tiene la posibilidad y la potestad de participar en dicha planeación y todos los indicadores hasta la asignación de recursos y demás se hacen en conjunto con los mismos directores de área.

Porque cree que los colaboradores confían en esa planeación estratégica

Porque creo que con que confiamos, pues yo hablo por mí, yo no sé los demás, pues porque vemos los resultados,

Como directora nacional de la unidad de educación continua en tu institución y atendiendo a los nuevos desafíos del mercado ¿cuál sería la principal recomendación que harías a todas las instituciones de educación superior en términos de Educación continuada?

Tiene que comenzar articulados desde lo académico y que los proyectos deben tener dos vistas, no 2 vistas no, mejor cuatro, Que sean viables desde el punto de vista de pertinencia, de calidad, jurídicamente y financieramente. Obviamente si uno no tiene esta oportunidad mercado pues ni modos.

Teniendo tanta oferta académica en diferentes líneas de conocimiento como hacen para vincular a los docentes con campos tan diversos.

Obviamente lo hacemos también con las facultades y pero aquí tenemos un banco de expertos que nos permite soportar la gran cantidad docentes, Cuando no los tenemos dentro de nuestro banco lo hacemos a través de referidos y dependiendo del programa generalmente por hora cátedra.

¿Cómo visualizas el área en 5 años?

Pues fortalecida, demasiado fortalecida, porque según lo que muestra la tendencia, el futuro de la formación, es hacia los temas cortos, formación para toda la vida y eso lo hacemos es desde acá. Como una unidad grande y que aporta y no sólo digamos dinero a la institución sino, reconocimiento, posicionamiento de marca

Qué insumos vas a necesitar para ese fortalecimiento

Creería yo que necesitaría un mayor soporte financiero, un mayor despliegue en términos comerciales, obviamente los recursos en términos de capacidad instalada, de personal y demás deberán aumentar, porque si quiero abarcar más público, más clientes necesito también tener la capacidad de poder soportar esa operación.

Si una persona quisiera trabajar en la unidad de Educación continua de esta institución Cuál será el perfil que debe de tener

Lo más importante es servicio al cliente, comunicación asertiva y habilidades de negociación.

ENTREVISTA 3: Institución No. 3

Buenas noches, mi nombre es xxxxx, directora de programa. La información que te voy a suministrar es con el ánimo de aportar a tu trabajo de investigación, el cual a mi parecer es interesante. Existirá información que no te pueda suministrar por reserva, pero espero que mis aportes contribuyan.

Muchas gracias por el espacio, sus aportes serán muy valiosos para la presente investigación. Me podría por favor compartir el concepto de educación continua de la universidad.

Claro, en la LA INSTITUCIÓN, la unidad de educación continua trabaja como entidad de orden bilateral; es decir, tenemos unos programas y líneas independientes con un target específico, pero que se rige por los lineamientos centrales de las altas directivas de la universidad. El Instituto LA UNIDAD entiende el concepto de educación continua como una oportunidad de ofrecer educación formal y no formal de altísima calidad.

En la página web del Instituto LA UNIDAD, se puede identificar varias líneas de trabajo o de acción: formación empresarial, especializaciones

Bueno LA UNIDAD, el instituto LA UNIDAD ha venido teniendo una evolución, hoy en día LA UNIDAD es educación continua, que digamos es lo más reconocido y con lo que lleva muchos años con este tema; a la vez somos también dirección de posgrados de la escuela internacional de ciencias económicas, es decir desde LA UNIDAD tenemos la gestión académica de las especializaciones de esa facultad, más no, de las Maestrías y el tema de virtualidad.

De acuerdo a lo que me cuenta, como es la estructura de LA UNIDAD; se tienen responsables por las líneas de trabajo en el tema de educación continua específicamente.

Hay un director general de educación continua en LA UNIDAD, que vela digamos por todo el proceso administrativo, comercial, académico, pero trabaja de la mano con los directores de programa de LA UNIDAD lo cuales tienen actividades definidas específicas que apuntan a un objetivo según línea de acción. Entonces tenemos al director general en cabeza, seguido de los directores de cada programa apoyados en los coordinadores y el personal de apoyo administrativo para todo el proceso. Se puede decir que LA UNIDAD cuenta con una estructura grande, estructurada con actividades definidas.

Evidentemente el tener varias líneas de acciones requiere el desarrollo de varias actividades operativas, administrativas y tácticas. Con tantos procesos, ¿quién se encarga de la gestión comercial?

Aquí contamos con un área grande con dedicación al tema comercial, que es la dirección comercial y tiene su equipo de trabajo y los organiza, mmmm, yo no tengo muy claro como los dividen, pero si te puedo decir que hay gente dedicada a comercializar cada portafolio.

Para pertenecer al equipo de LA UNIDAD, ¿cuál sería el perfil que debería tener?

Los perfiles están definidos y son seleccionados por la universidad, claramente según el cargo, se especializa en el perfil, es decir, para director general de LA UNIDAD, vas a encontrar una persona con estudios posgraduales a nivel de doctorado, con amplia experiencia en el sector educativo y además con experiencia específica en el tema de educación continua, deberá ser una persona que sea capaz de trabajar en sinergia con las otras áreas, con el área académica, con el área comercial yo diría que básicamente una persona que conozca muy bien el sector real y académico, que este familiarizado con temas del ministerio en lo que tiene que ver con educación continua, pero yo diría que más un perfil que se adapte a las necesidades y que este actualizado en tendencias y todo lo que está pasando afuera que sea capaz de tener en la cabeza todos los fretes de trabajo; lo mismo, si eres director de proyectos, claramente deberás tener además de los estudios en áreas directas del tema la experiencia. Que quiero decir con esto, el perfil depende de la actividad que se vaya a desarrollar y por la línea de trabajo que se desee impulsar y ante todo el tema del servicio al servicio al cliente.

Ya que son una unidad independiente de la estructura como unidad independiente, ustedes tienen independencia estructura organizacional, es decir el director interviene en la toma decisiones para temas de pregrado

LA UNIDAD no es independiente es que dentro de la universidad hay facultades o institutos Facultad de cada área de conocimiento y hay instituto, el instituto de la familia, está el instituto LA UNIDAD, entonces digamos que parte la estructura general y haciendo las veces de facultad o instituto Dependemos de toda la normativa institucional entonces aquí en la universidad gobierno colegiado que absolutamente todos ponemos lineamientos institucionales, hay unas pautas digamos para contratación, depende de la universidad, no en general nos ceñimos a todos los lineamientos de la universidad, absolutamente.

Encontraron otras instituciones que también siguen el mismo lineamientos que tienen, desde las directivas institucionales los líderes de las unidades de Educación continua tiene la oportunidad de poder definir su presupuesto anual y poder direccionarlo en la manera que según su criterio sea la mejor. Ustedes tienen esta potestad o las directivas deciden el presupuesto los recursos según las estrategias que ellos consideren en las que se debe ejecutar dicho presupuesto

Digamos que es un camino de doble vía, cada unidad tiene una dinámica distinta, Entonces tiene que ver mucho con el comportamiento de cada año donde se analiza Cuánta gente promedio entra qué tipo o a qué tipo de programas, se hace una planeación Al interior de cada unidad Ya luego eso se revisa con la dirección financiera central de la universidad, si hay algún lineamiento central La universidad Pues en el ajuste pertinente, pero digamos que cada unidad hace su análisis y lo propone se revisa y ya se aprueba

Una de las principales preocupaciones que he identificado en los líderes de las unidades de educación continua es el cumplimiento de las metas En términos de ingreso, es el temor que siempre hay y por eso utilizan diversas estrategias ¿por qué es tan latente dicha preocupación por el tema ingresos si se supone que lo objeto principal de la educación, es la formación más no el ingreso económico o rendimiento económico?

Una pregunta capciosa, yo creo que el objetivo central de la universidad es la formación, pues creería yo que todas estamos de acuerdo en eso, lo que pasa es que pero la sostenibilidad se garantiza en la medida que logras los ingresos para poder reinvertir porque la universidad es sin ánimo de lucro Garantizar no solo los ingresos, sino dar respuesta a lo que requiere la sociedad. Yo supongo que en termino de ingreso, cuando uno no alcanza la meta también hay que replantear si se está respondiendo a lo que el mercado requiere es una visión más allá financiera que debe estar, bueno de sostenibilidad, sino de analizar el mercado o si estamos dando respuesta a lo que se está demandando.

¿Qué canales de difusión y promoción utilizan para poder llegar a su público objetivo?

Eso te lo respondería muy bien la directora comercial, bueno lo que te puedo decir que es nuestro pilar ahora, es lo que uno ve en medios, nuestra pauta en el tema digital Y un gran porcentaje de las personas que llegan es por referenciación, pero la tendencia es que todo sea por medio Digitales virtuales página donde la gente está interactuando.

Cómo participan en la asignación de las metas ingreso, Sobre proyecciones, metas visionarias, o como se define dicho indicador.

Cómo te comente hay un trabajo previo entre las dos partes, porque la unidad es la que conoce su dinámica cuanto se vendió, que se vendió, qué gastos tiene, que necesita Inversiones que profesores y eso se propone al área financiera. Finalmente cada unidad en la que conoce la dinámica propia ya será deber del líder defender esos presupuesto a partir de unos indicadores que le permitan justificar lo solicitado.

Aparte del indicador financiero ¿qué otros indicadores manejan?

Esta pregunta está muy específica, más allá de los indicadores netamente de números es decir ingresos, número de estudiantes, número de empresas, entre otros, está el tema de indicadores de calidad, satisfacción de los participantes, Currículo, profesores, de permanecer estudiantes, hay muchas variables que afectan un proceso, más allá de los número de un indicador, hay que hacer seguimiento a todos los procesos.

Desde su experiencia en qué radica el éxito de LA UNIDAD

Bueno creo el tema de la experiencia LA UNIDAD ya lleva 20 años, entonces yo creo que un poco es la experiencia que hay, yo creería que es eso nosotros, no lo tengo bien claro pero creería, que fuimos uno de los primeros institutos en lanzarnos al agua, Diversidad en un área específica en educación continua, porque desde el principio esta unidad nació con el nombre LA UNIDAD, posicionando LA UNIDAD, en el tema de educación continua, entonces bajo este modelo nosotros fuimos uno de los pioneros y eso marca la diferencia, lo que nos ha generado una curva de aprendizaje bien interesante en dinámicas, temas y la marca; Entonces sería primero la trayectoria, luego la calidad académica, perfil de los docentes porque se requiere gente del medio empresarial, entonces yo creo que es una combinación al final de varios factores.

Las instituciones siempre se hacen un ejercicio de planeación estratégica institucional que rige los lineamientos generales de cada una de las áreas o facultades ¿cómo hacen las directivas

para compartir y comunicar esa planeación y que esa hoja de ruta efectivamente pueda llegar a feliz término?

yo creo que parte del éxito de esa planeación es lo que puede aplicar la participación de ese gobierno colegiado, Que aplica en toda la universidad es decir del rector, hasta cada facultad y es que aquí las personas No toman decisiones arbitrarias a los lineamientos de la universidad, sino que las decisiones se revisa en profundidad ya cuando se analiza una decisión y se ve pertinente se va socializando con cada cabeza de unidad Y esa cabeza de unidad a su vez lo va socializando con su grupo, con su equipo, y se hacen los planes a instancias, comisiones, consejos de facultad, y a su vez esas instancias garantizan que se defiendan y se bajen las decisiones a todas las áreas.

Con las otras universidades he identificado que una parte es el área de educación continua y otra parte es el tema de proyectos. En sustitución ¿cómo trabajan esta temática?

El tema de proyectos ya sean cerrados, abiertos, con instituciones públicas o privadas, lo trabaja otra, otro instituto en la LA INSTITUCIÓN se llama el Instituto Visión; esta unidad tiene personas especiales, programas especiales y un presupuesto especial para su gestión. Entonces una cosa es la capacitación llámese en términos de formación no formal y educación empresarial y otra cosa es el tema de proyectos que son dos unidades de trabajo diferentes.

Me podría confirmar, cuántas personas más o menos componen el equipo de trabajo LA UNIDAD, entre personal administrativo y directivo,

No tengo exactamente el número pero sé que somos alrededor de 50 personas apoyando el tema, administrativo logístico, el tema académico y la parte obviamente directiva. Con todas estas personas por un es capaz de sostener toda la operación y la gestión que se realiza en la parte académica y del desarrollo de programas, la parte de gestión comercial es una unidad que se dedica exclusivamente al tema de comercial.

Doctora xxxxx, si usted tuviera que dar un consejo a una unidad de Educación continua que hasta ahora están naciendo ¿cuál sería?

Wow , lo que hablamos en un rato de perfil de Educación continua, desde director y de las personas que componen el área, La educación continua tiene un ritmo diferente a las otras áreas de educación, llámese pregrado, posgrado Comunicación continua puede considerarse desde un seminario a un diplomado, entonces la gente que está en educación continua debe, debe ser capaz de dar respuesta rápidamente a las necesidades del hoy, De lo que necesite el cliente, Debe tener una sensibilidad mayor a ese tipo de dinámicas, Es decir de velar por los intereses tanto el interés institucional como el interés del público objetivo al que ya está llegando, está muy en contacto con las empresas, con los sectores, es un tema de relacionamiento de alto impacto. Encender qué se requiere y porque lo requieren. Este es un tema en el que hay que estar muy metido en el día a día hay actividades que son de ya para ya, como hay algunas que se pueden ir trabajando pero las personas que están en el tema de Educación continua deben ser capaz de responder a este tipo de solicitudes, obviamente siempre que haya un equipo de trabajo que permita responder a todo.

Yo revisé la página web de LA UNIDAD y hay un tema que me llamó la atención en la línea formación empresarial y es la bolsa de horas, no entendí muy bien qué quieren decir con la bolsa de horas

no no te, digamos que no te podría responder eso.

Ok, no hay problema, porque si me causo curiosidad y en la página no explican a qué se refiere.

El tema de formación empresarial, ¿bajo qué modelo lo trabajan, lo hacen a nivel abierto o de manera cerrada dirigido a una única empresa?,

Nosotros lo trabajamos desde los dos modelos tanto a nivel abierto en el que cada empresario se va escribiendo por su propia cuenta, obviamente hay unos descuentos que se tienen presente y también a nivel cerrado en donde una empresa nos pide formación específica para sus

colaboradores. Tal vez hay cosas de la gestión comercial que yo no te pueda comentar pero básicamente ese es el modelo, solamente que aquí lo llamamos modalidad abierta y formación empresarial.

¿Cómo visualizas LA UNIDAD en 5 años?

wow excelente pregunta, Yo creo que es una unidad muy posicionada, no sé si tanto llamarlo diplomados en educación continua, cursos, seminarios, pero con un componente virtual mucho más alto, yo creo que esta es la tendencia y como tal debemos responder a la misma y aquí en la universidad pues ya tenemos el área de virtualidad, Muy posicionada en 5 años en temas virtuales.

Retomando un poco las temáticas he hemos mencionado anteriormente, frente al tema específico de retribución económica, ¿cómo hacen para incentivar la gestión comercial y para estimular que más participantes y más clientes lleguen a LA UNIDAD?

Mira pues la verdad nosotros desde LA UNIDAD no tenemos esa preocupación o no nos interesa el tema de incentivo o retribución porque eso se trabaja desde un área alterna qué es el área de mercadeo, en la que sí se trabaja el tema de comisiones, retribuciones y demás. Digamos que la universidad responde a cumplir un objetivo social que es la formación integral en educación formal y no formal y por eso tenemos tan demarcada las actividades. Obviamente si trabajamos en conjunto en el tema de que tenemos que estar muy alineados con ellos de cuánto van, como van, para poder ajustar la oferta académica o las fechas de apertura y demás, pero ellos sí tienen un tema muy especializado en venta, Un equipo robusto que soporta toda la gestión comercial.

4. Validación de Formato Preguntas Entrevistas a Profundidad

Preguntas guía entrevista Validación Problema de Investigación						
Ítem	Univocidad		Pertinencia		Importancia	
	sí o no	Mantener, mejorar, eliminar	sí o no	Mantener, mejorar, eliminar	1 a 4	Mantener, eliminar
1. ¿Cuál es la Gerencia de Proyectos soñada para Uniempresarial? ¿con respecto a las otras IES?	si	Mantener	si	Mantener	4	Mantener
2. ¿Qué nos ha impedido cumplir ese sueño?	si	mantener	si	Mantener	4	Mantener
3. ¿Qué se necesita en condiciones o recursos (incentivos, talento humano, carga laboral, recursos) para superar esas barreras?	no	mantener	si	Mantener	4	Mantener
4. ¿Le gustaría realizar algún comentario sobre la GP?	si	mantener	si	Mantener	3	Mantener

Preguntas Guía entrevista a profundidad otras IES						
Ítem	Univocidad		Pertinencia		Importancia	
	sí o no	Mantener, mejorar, eliminar	sí o no	Mantener, mejorar, eliminar	1 a 4	Mantener, eliminar
1. ¿cómo define la Institución el concepto de extensión y/o educación continuada?	si	mantener	si	Mantener	3	Mantener
2. ¿cómo funciona el área de extensión y/o educación continuada?	si	mantener	si	Mantener	4	Mantener
3. ¿cuentan con personas especializadas para cada público objetivo o las personas se especializan por las líneas de acción del área? ¿Qué perfil de formación y experiencia tienen las personas del equipo?	si	mantener	si	Mantener	4	Mantener
4. ¿cómo está diseñada la estructura organizacional de su IES, y específicamente de la unidad de educación continuada?	si	mantener	si	Mantener	4	Mantener
5. ¿Por qué es tan latente la preocupación de las IES por la búsqueda o diversificación de ingresos, si la razón de ser toda IES es la formación de talento a nivel profesional y la operación se cubre con las matrículas académicas?	no	mantener	si	Mantener	3	Mantener
6. ¿Su Institución recompensa el cumplimiento de metas? ¿Cómo lo hace? ¿Podría describir como está estructurada la escala salarial del equipo de educación continuada?	si	mantener	si	Mantener	4	Mantener
7. ¿Qué estrategias se destacan en su institución y por qué? ¿qué canales de difusión utiliza para promover la oferta y servicios que presta?	si	mantener	si	Mantener	4	Mantener
8. ¿qué factores tienen en cuenta para la asignación presupuestal anual? ¿Quién es el encargado de realizar el presupuesto del área? ¿el área es autónoma para distribuir el presupuesto asignado en los rubros que considere o requiere un aval y justificación específica? ¿Quién o quiénes dan ese aval?	si	mantener	si	Mantener	4	Mantener
9. ¿tienen indicadores en el área además del de ingreso que sean igual de importantes que estos? ¿cuáles y qué miden?	si	mantener	si	Mantener	3	Mantener
10. ¿cómo se articula el área con las facultades, los estudiantes, docentes e investigación?	no	mantener	si	Mantener	3	Mantener
11. ¿cómo se alinea las actividades del área para alcanzar esta visión?	si	mantener	si	Mantener	3	Mantener
12. ¿su área conoce la planeación estratégica que realizan las directivas? ¿Confían en ella y por qué? ¿cómo socializan las directivas esta planeación con sus colaboradores y con la comunidad académica en general?	si	mantener	si	Mantener	4	Mantener
13. ¿Cómo visualiza su área en unos cinco años?	si	mantener	si	Mantener	4	Mantener

Preguntas Guía entrevista a profundidad institución especializada en formación empresarial						
Ítem	Univocidad		Pertinencia		Importancia	
	sí o no	Mantener, mejorar, eliminar	sí o no	Mantener, mejorar, eliminar	1 a 4	Mantener, eliminar
1. ¿cuál es su modelo de negocio?	si	mantener	si	mantener	4	mantener
2. ¿cómo funciona el área y cuáles son las líneas de acción?	no	mantener	si	mantener	3	mantener
3. ¿cuenta con personas especializadas para cada público objetivo o las personas se especializan por las líneas de acción del área? ¿Qué perfil de formación y experiencia tienen las personas del equipo?	si	mantener	si	mantener	4	mantener
4. ¿cómo es la estructura organizacional y cuántas personas soportan la operación de la unidad?	si	mantener	si	mantener	4	mantener
5. ¿Su Institución recompensa el cumplimiento o la apertura de programas? ¿Cómo lo hace? ¿Podría describir como está estructurada la escala salarial del equipo?	si	mantener	si	mantener	3	mantener
6. ¿Qué estrategias se destacan en su institución frente al tema de promoción y por qué? ¿Qué canales de difusión utiliza para promover la oferta y servicios que presta?	no	mantener	si	mantener	3	mantener
7. ¿qué factores tienen en cuenta para la asignación presupuestal anual? ¿Quién es el encargado de realizar el presupuesto del área? ¿El área es autónoma para distribuir el presupuesto asignado en los rubros que considere o requiere un aval y justificación específica? ¿Quién o quiénes dan ese aval?	si	mantener	si	mantener	4	mantener
8. ¿cómo realizan la contratación docente?	si	mantener	si	mantener	2	mantener
9. ¿en qué radica el éxito del área de formación empresarial de su institución?	no	mantener	si	mantener	3	mantener
10. ¿por qué trabajan en conjunto con Uniempresarial si tienen una relación tan cercana?	no	mantener	si	mantener	4	mantener
11. ¿Cómo visualiza su área en unos cinco años?	si	mantener	si	mantener	4	mantener
12. ¿su área conoce la planeación estratégica que realizan las directivas? ¿Confían en ella y por qué? ¿Cómo socializan las directivas esta planeación con sus colaboradores?	si	mantener	si	mantener	4	mantener

Bogotá, D.C., 14 de febrero de 2018

Señor,

León Vargas

Director de Posgrados Uniempresarial

Cordial saludo,

Por medio de la presente, yo Diana Rubiano Ríos identificada con C.C. 52.827.259 de Bogotá, en mi calidad de Gerente de Proyectos Especiales de Uniempresarial, manifiesto mi conocimiento sobre el desarrollo y la presentación del trabajo de grado de Natalia Parra, quien realizó un proceso de consultoría con nuestra institución. Autorizamos el uso del nombre de la institución para fines académicos y solicitamos reserva en la información contenida en su trabajo.

Agradezco la atención,

Cordialmente,



DIANA RUBIANO

Gerente de Proyectos Especiales Uniempresarial

**LICENCIA DE USO A FAVOR DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL DE LA
CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ – UNIEMPRESARIAL, POR PARTE DE
ESTUDIANTES.**

La suscrita NATALIA ROCIO PARRA SÁNCHEZ con C.C. N°1013608932 actuando en calidad de autor(es) del trabajo de grado que lleva por título _ IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES QUE IMPACTAN LOS RESULTADOS DE LA GERENCIA DE PROYECTOS DE UNIEMPRESARIAL, elaborada para efectos de optar por el título de Especialista en Alta Gerencia del programa académico de la especialización en Alta Gerencia.


Hago entrega a UNIEMPRESARIAL de una copia de dicho trabajo académico en formato digital o electrónico (CD-ROM, etc.) otorgando licencia o autorización de uso sobre la misma, para que en los términos de la Decisión Andina 351, la Ley 23 de 1982 y demás normas aplicables, realice los actos de explotación de los derechos patrimoniales y de manera especial, para que la divulgue, reproduzca, comunique al público y la ofrezca en préstamo al público. La presente licencia o autorización se extiende no solo a la fijación en medio o formato físico, analógico o material, sino también al medio virtual, electrónico, óptico, usos de red, Internet, extranet, intranet, repositorio institucional y demás formatos conocidos o por conocer.

El autor de la obra, manifiesta de igual manera que la obra objeto de esta licencia o autorización de uso es creación original y que se realizó sin infringir los derechos de autor que le correspondan a terceros.

PARÁGRAFO: Si llegase a presentarse cualquier tipo de reclamación o acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos de autor sobre la obra en mención, asumiré la responsabilidad, dejando indemne a UNIEMPRESARIAL y saliendo en defensa de los derechos aquí autorizados.

Para constancia se firma el presente documento en Bogotá, el año 2018 del mes de febrero a los 15 días.

FIRMA

Firma		C.C.	1013608932 Btu
Firma	_____	C.C.	_____
Firma	_____	C.C.	_____

 Uniempresarial <small>FUNDACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ</small>	FORMATO DE APROBACIÓN POR PARTE DEL ASESOR DE TRABAJO	DAE
---	--	------------

Señores
Vicerrectoría
UNIEMPRESARIAL

Por medio de la presente, en mi condición de tutor temático metodológico manifestó mi **conocimiento y aprobación** la siguiente opción de grado:

Título:	Identificación de los factores que impactan los resultados de la gerencia de proyectos de Uniempresarial
Concepto:	✓ <i>Aprobado</i>

Realizado bajo la opción de grado:

Consultoría	Misión Empresarial	Plan de Negocio
X		

Elaborado por el (los) estudiante (s):

Nombre	Programa	Promoción	Código del estudiante
Natalia Rocio Parra Sánchez	Especialización en Alta Gerencia	XV	100004590

Donde se garantiza su pertinencia, contenido y calidad; también se confirma que cumple con el **Régimen de Propiedad Intelectual** y que esta no atenta contra los derechos de autor de terceros, de acuerdo al análisis anti plagio que he efectuado.

Agradezco su atención.

Cordialmente,

Claudia Castillo
Nombre del tutor

Claudia Castillo
Firma

Número de identificación 37.752.000

FICHA BIBLIOGRÁFICA DE DOCUMENTO DE OPCIÓN DE GRADO

TÍTULO COMPLETO		
Identificación de los factores que impactan los resultados de la gerencia de proyectos de Uniempresarial		
AUTORES		
Apellidos completos	Nombres completos	
Parra Sánchez	Natalia Rocio	
TUTOR DE TRABAJO DE GRADO		
Apellidos completos	Nombres completos	
Castillo Artunduaga	Claudia Sofía	
PROGRAMA ACADÉMICO		
Nombre del programa	Tipo de programa (marque con una x)	
Especialización en Alta Gerencia	Pregrado	
	Especialización	x
	Maestría	
CIUDAD	AÑO DE PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO	NÚMERO DE PÁGINAS
Bogotá	2018	
PALABRAS CLAVES		
Español	Inglés	
Educación Continua	Continuing Education	
Planeación Estratégica	Strategic Planning	
Estructura Organizacional	Organizational structure	
Perfiles Laborales	Labor profiles	
Metas de ingreso	Goals of income	
RESUMEN (Máximo 250 palabras)		
<p>La presente consultoría busca identificar los factores de influencia, directa e indirecta que intervienen en la consecución de recursos de la Gerencia de Proyectos de Uniempresarial, el cual se plantea como problema de investigación. Para alcanzar dicho propósito, se realizó en primera instancia un estudio exploratorio con el equipo de la gerencia para determinar los factores estratégicos y operativos que constituyen los como retos y la visión de dicha área. Posteriormente se ejecutaron a través de una metodología de enfoque cualitativo no estructurado, entrevistas a profundidad con tres instituciones de educación superior en las variables más relevantes en cuatro ejes temáticos: estructura organizacional, perfiles laborales, perspectivas de crecimiento y disponibilidad y autonomía presupuestal incluyendo su relación con las metas de ingreso. Finalmente se realizó el análisis del modelo de negocio de una institución privada dedicada a la educación no formal, que permitió conocer los factores diferenciales de la gestión empresarial y que no fueron mencionados en las entrevistas ejecutadas con las IES. Para el análisis de la información que se recolectó con las IES entrevistas, se realizó una matriz por cada eje temático, otorgando una valoración cuantitativa en una escala de 1 a 5 que dependía del grado de incidencia e impacto en la gestión de la institución entrevistada. Los resultados permitieron presentar una serie de recomendaciones finales para la gerencia de proyectos de Uniempresarial y ejecutar acciones de mejora en diferentes frentes para dinamizar el que hacer académico, administrativo y de venta del área.</p>		

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS						
ASISTENCIA ASESORIAS TRABAJOS DE GRADO						
NOMBRES Y APELLIDOS ESTUDIANTES		1. Natalia Rocio Parra Sánchez				
		2.				
FECHA	HORA DE INICIO	HORA FINALIZACIÓN	TEMAS DE ASESORÍA	OBSERVACIONES	FIRMA TUTOR	PROGRAMA
19/09/2017	9:00 AM	10:00 PM	Idea de investigación y objetivos	Presentación de la idea de investigación y avances	<i>[Firma]</i>	Es. Alta Gerencia
29/09/2017	9:00 AM	10:00 PM	Antecedentes y alcance de investigación	Definición de cronograma de trabajo según cronograma de investigación.	<i>[Firma]</i>	
06/10/2017	11:00 AM	12:00 PM	Validación del problema de investigación	Definición problema de investigación bajo metodología.	<i>[Firma]</i>	
18/10/2017	3:30 PM	4:00 PM	Situación actual GP	Corrección de marco contextual	<i>[Firma]</i>	
27/10/2017	3:30 PM	4:00 PM	Fases metodología de investigación	Análisis de guía de entrevista a profundidad	<i>[Firma]</i>	
11/01/2018	3:00 PM	4:00 PM	Marco teórico y enlace con el ejercicio de investigación	Revisión marco teórico y avance en la aplicación de metodología de investigación	<i>[Firma]</i>	
13/02/2018	3:00 PM	5:00 PM	Hallazgos y resultados del estudio	Revisión final de trabajo de investigación	<i>[Firma]</i>	
NOMBRE DOCENTE		<i>Claudia Castillo</i>		C.C	37.752.000	